

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE UN MODELO DE BALANCE SCORE CARD PARA
TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR EMPRESA PÚBLICA.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

VALERIA CAROLINA VACA VILLAVICENCIO

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGUIÑA

QUITO, OCTUBRE DEL 2013

DIRECTOR:

Francisco Quisiguiña

INFORMANTES:

Ramiro Alarcón

David Hidalgo

DEDICATORIA

Con todo mi corazón a Dios, a mis magníficos padres Norma y Ángel a mi hermano Alejandro, a mi novio Ángel y a todas las personas que forman parte de mi vida y siempre han estado conmigo en cada nueva etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque me ha ayudado cada día para poder lograr esta meta en mi vida tan importante,
por poder darme la fuerza y cuidarme siempre.

A mi Familia porque sin el apoyo de cada uno me hubiera sido muy difícil lograrlo, mi madre hermosa quien me ha dado fuerza, seguridad y siempre ha confiado en mí ha sido una parte muy importante a quien agradezco de corazón, mi padre y mi hermano han sido el soporte y los consejos necesarios para lograr este sueño mas, gracias por cada momento de aprendizaje.

Mis amigos quienes han estado siempre que los necesito y en especial Ángel que ha sido quien ha vivido junto a mi gran parte del camino hacia este éxito.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por ser el pilar de los conocimientos que hoy forman parte de mi persona.

A mis profesores, quienes durante toda mi vida estudiantil supieron impartir sus conocimientos, los mismos que han sido parte importante para mi formación profesional.

A mi director de tesis Msc. Francisco Quisiguiña por su asesoría y apoyo en la elaboración de la tesis.

Por todos ellos soy quien soy ahora y los amo muchísimo.

INDICE

DIRECTOR E INFORMANTES	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. ANTECEDENTES	2
1.1. EVOLUCIÓN E HISTORIA DE LA TELEVISIÓN Y RADIO	2
1.1.1. LA TELEVISIÓN	2
1.1.2. LA RADIO	6
1.2 EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE RADIO Y TELEVISIÓN EN EL ECUADOR	9
1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL ECUADOR	15
1.4 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR.	16
1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR.	18
1.5.1 Gerencia y Objetivos	18
1.5.2 Departamentos, estructura y áreas críticas	23
1.5.3 Funciones Generales	24
1.5.4 Medidas estratégicas	26
1.5.4.1 Análisis del Entorno	26
1.5.4.1.1 Necesidades a Satisfacer de Televidentes y Radio Escuchas:	26
1.5.4.1.2 Supuestos Económicos	26
1.5.4.1.3 Supuestos Políticos	27
1.5.4.1.4 Supuestos Sociales	28
1.5.4.1.5 Supuestos Tecnológicos	28
1.5.4.1.6 Supuestos Jurídicos	28
1.5.4.1.7 Expectativas y necesidades ciudadanas	29
1.5.4.2 Análisis Interno	29
1.5.4.2.1 Oportunidades	29

1.5.4.2.2. Amenazas	30
1.5.4.2.3 Fortalezas	31
1.5.4.2.4 Debilidades	31
1.5.4.3 Líneas de acción estratégica	32
1.5.4.4 Objetivos Estratégicos	33
1.5.5 Toma de decisiones	34
CAPÍTULO II	35
2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORE CARD)	35
2.1 ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?	35
2.2 TIPOS DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL	36
2.3 BALANCE SCORE CARD Y OTROS MODELOS DE GESTIÓN	37
2.3.1 Cuadro de Mando Integral como modelo de Gestión	38
2.4 OBJETIVOS DEL BALANCE SCORE CARD	44
2.5 BALANCE SCORE CARD Y EL PLAN ESTRATÉGICO	45
2.6 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	46
2.6.1. Perspectiva Financiera	46
2.6.2. Perspectiva de Clientes	49
2.6.3. Perspectiva de Procesos	51
2.6.4. Perspectiva de Desarrollo de Personas y el Aprendizaje	53
CAPÍTULO III	56
3 INDICADORES	56
3.1 INDICADORES FINANCIEROS	57
3.2 INDICADORES DE GESTIÓN	63
3.2.1 Eficiencia	63
3.2.2 Eficacia	64
3.2.3 Calidad	64
3.2.4 Productividad	64
3.2.5 Manejo de Riesgos	65
3.2.6 Competencia	65
3.3 INDICADORES SOCIALES	66
3.4 UTILIZACIÓN DE INDICADORES EN LA EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR	67

3.5	ÁREAS CRÍTICAS, SUS INDICADORES Y SISTEMAS DE MEDICIÓN DE RENTABILIDAD	69
3.5.1	Producción y Programación	70
3.5.2	Técnica y de Operaciones	71
3.5.3	Noticias	73
3.5.4	Comercial	75
3.5.5	Jurídico	77
3.5.6	Radio Pública	79
3.5.7	Administración y Finanzas	80
CAPÍTULO IV		84
4.	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR EP	84
4.1	FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	84
4.1.1	Orientación al diseño del Cuadro de Mando Integral	84
4.1.2	Construir un consenso alrededor de los objetivos estratégicos	87
4.1.3	Seleccionar y diseñar los indicadores	95
4.1.4	Plan de implantación	108
4.2	ELABORACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD	109
4.2.1	Balance Score Card Antecedentes Financieros.	109
	Dentro del Balance Score Card encontramos la perspectiva financiera la cual se mencionó en el capítulo anterior, para la realización de la misma se necesita saber los antecedentes financieros de la empresa.	109
4.2.1.1	Estado de Resultados	111
4.2.1.2	Balance General Año 2012	120
4.2.1.3	Presupuesto Año 2013	124
4.2.2	Vinculación Objetivos, Metas e Indicadores para cada Área Crítica.	127
4.2.3	Cuadros Comparativos	135
4.2.3.1	Perspectiva Financiera: Balance General y Estado de Resultados Proyectados	135
4.2.3.1.1	Análisis Horizontal	136
4.2.4	Tablero Comando de alta dirección	139
CAPÍTULO V		140
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	140
5.1	CONCLUSIONES	140
5.2	RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA:		143

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de este trabajo es presentar un modelo de Balance Score Card para la Televisión y Radio Pública del Ecuador, que ayude a mejorar la eficiencia de la compañía y aumente su rentabilidad. La Televisión y Radio Pública se maneja con fondos proporcionados por el estado y tiene una rentabilidad social, pero de igual manera necesita eficiencia para poder utilizar la menor cantidad posible de fondos brindados por el Estado.

Esta compañía se encarga de brindar programación que satisfagan las necesidades sociales en el Ecuador, es decir ciertos vacíos de información o comunicación que la población necesita, se pretende llegar a todos los pueblos dentro del país y tener dentro de su programación un valor agregado educacional y de calidad para las personas.

Una empresa pública no tiene una rentabilidad financiera pero esta empresa tiene la necesidad de mejorar sus procesos en las áreas importantes para poder aumentar su rentabilidad social y de igual manera mejorar los procesos y aumentar su autogestión, el ministerio de telecomunicaciones es la entidad de control de Ecuador TV quien ha solicitado la creación de esta herramienta en la compañía para mejorar su eficiencia.

Esta tesis se ha desarrollado con información directa de la empresa y por ayuda de una investigación exploratoria sobre los conceptos básicos de la herramienta de gestión, se basó en la mayoría en la recopilación de información dentro de la empresa con los jefes de cada área quienes prestaron atención a los procesos más significativos e importantes dentro de su área y

de las mejoras que se podrían tener para contribuir con el cumplimiento de los objetivos generales y específicos que la Televisión y Radio Pública quiere cumplir.

Se basaron en las perspectivas que un Cuadro de Mando Integral ha generado como importantes dentro de una empresa y se ha realizado un análisis de cada área y las opciones de mejora así como los objetivos para cada una, las perspectivas financiera, de clientes, de procesos y de desarrollo de personal se basa en objetivos, indicadores y metas que se desean cumplir, los indicadores son la base para la medición del resultado obtenido y del nivel de cumplimiento de la meta.

Los indicadores se fueron construyendo para que midan los resultados de objetivos que están vinculados con los objetivos generales de la empresa y las necesidades primordiales que como compañía tienen actualmente así como los proyectos que se están llevando a cabo.

Se creó un plan de implementación que abarca la comunicación de la herramienta los pasos a seguir y las metas por cada área a cumplir al igual que los plazos necesarios para lograrlos, también se menciona los indicadores que se utilizaran para medir los resultados y las metas que los administradores quieren tener y comprobar.

Se muestra la herramienta completa que sirve de instrumento para la toma de decisiones por parte de los gerentes y de entidades de control de la empresa pública.

Finalmente la presente tesis sugiere que se considere la implementación de este modelo de gestión para mejorar los procedimientos y la rentabilidad social de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una investigación acerca de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la Televisión y radio Pública debido a la necesidad que ha existido en la organización de mejorar la eficiencia de la compañía en sus procesos y el aumento de su rentabilidad social y financiera como autogestión, en este trabajo se menciona cuatro capítulos importantes que abarcan la investigación, se menciona los antecedentes y conceptos necesarios de conocer tanto de la empresa como del ámbito externo de la compañía y su evolución, al igual que las definiciones de un Cuadro de Mando Integral y el análisis respectivo acoplando esta herramienta a la situación de la empresa y en base a los objetivos que esta tiene.

Se propone un modelo de Balance Score Card para la Televisión y Radio Pública tomando en cuenta las metas y objetivos necesarios y las áreas críticas donde se enfatiza la mejora y la producción como tal.

La rentabilidad financiera y la rentabilidad social en esta empresa son el factor importante de medición por lo que se han analizado y construido diferentes indicadores de acuerdo a cada área y perspectiva que conforma el Balance Score Card se propone una serie de indicadores así como de metas a llegar por cada uno de los indicadores seleccionados.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. EVOLUCIÓN E HISTORIA DE LA TELEVISIÓN Y RADIO

1.1.1. LA TELEVISIÓN

La televisión empezó a surgir a finales de 1935 al principio aparecieron dos modelos la televisión mecánica ideada por John Baird y también la televisión eléctrica que fue ideada por Vladimir Zwuorikyn, el primer modelo fue el que inicialmente se diseño y se utilizó pero al salir el segundo modelo se impuso gracias a su avance en la tecnología.

La televisión empezó desarrollándose en un laboratorio como un experimento en prueba más, pero al desarrollarse se pudo introducir al público lo que provocó una gran atención y sobretodo creando un gran impacto.

La televisión mecánica surgió mayormente al invento y apoyo del escocés John Baird, lo cual al fin creada dio como surgimiento a la primera compañía de televisión del Mundo Televisión Limited en 1924, pero al ver que su competencia creada por el ruso norteamericano Vladimir Zwuorikyn con la televisión eléctrica daba más frutos deja de lado su evolución con la televisión mecánica, con la acogida dada en sus pruebas realizadas RCA con Vladimir a

principios de 1931 al instalar una antena en el Empire States en Nueva York, una comisión creada por el Gobierno Británico definió la posición del Estado en materia televisiva reafirma como la mejor opción la televisión eléctrica por lo que en 1935 se expone al público.

En Estados Unidos existieron algunas dificultades para poder vender los aparatos televisivos ya que no existía una emisión regular sino hasta 1939 que la NBC dio el servicio.

En Francia se utilizó una antena colocada en la Torre Eiffel como soporte de la primera antena. En Alemania debido a los juegos olímpicos de Berlín de 1936 causó una gran sensación ya que se transmitieron en teatros grandes con capacidad de 50 personas. Los aparatos receptores ahora se convertían en una fabricación masiva para consumo familiar pero este se vio reducido debido a la Segunda Guerra Mundial, lo cual destinaba todos los recursos económicos de los países a armamentos de guerra.

Pasada la segunda guerra mundial se recuperó el progreso de la televisión el cual fue un poco más lento pero constantes y ya para 1946 se registro un total de 12 millones de televisores en el mundo, con el gran avance económico que provocó la segunda guerra mundial se crearon muchas más emisoras lo cual generó mucha más atención a esta nueva forma de comunicación masiva.

A comienzos de los años 50 se da la gran década de desarrollo para la televisión a nivel mundial ya que países tanto de Sudamérica como europeos y orientales empezaron sus emisiones en televisión a partir de 1950.

La mayoría de países tenían emisiones de muy poca duración solo unas cuantas horas al día, de igual manera la presencia de los televisores en los hogares no estaba extendida pero en lugares públicos se solía reunir la gente para observar como bares o parroquias.

Después de observar este panorama los gobiernos y empresarios empezaron a crear instalaciones de redes televisivas, con grandes emisoras, postes repetidores y líneas de cable, un país que se desarrolla muchísimo en este ámbito es Estados Unidos ya que para 1952 se calcula que unas 108 emisoras daban servicio a unos 21 millones de televisores y de igual manera la publicidad se desarrollo enormemente pasando de una inversión de diez millones a inicios de 1950 a 1500 millones a principios de 1960, es así que Estados Unidos para 1953 fue el primer país en contar con televisión a color lo cual revolucionó el sistema creando también mucha más investigación ya que en Europa empezaron a perfeccionar el sistema de televisión a color estadounidense y se crearon dos sistemas SECAM europeo y LAL alemán hoy en día se sigue usando estos dos sistemas.

Años más tarde en 1993 el cambio de las relaciones políticas se fueron creando varios organismos que tuvieron como objetivo el intercambio de programas e información así como algunas emisiones en común.

Hoy en día los intercambios entre países se basan en la difusión de programas a través de satélites de comunicaciones, desde el primer lanzamiento de un satélite Sputnik en 1957, creando una red completa de satélites de

comunicación que la mayoría de los países invirtieron para sus lanzamientos, así por ejemplo los Juegos Olímpicos de Tokio de 1964 se difundieron a nivel mundial y el programa Nuestro Mundo que se difundió en simultaneo para 31 países.

Así en 1989 comenzó la segunda generación de operadores televisivos vía satélite, las antenas parabólicas comenzaron a aparecer, un paso más fue cuando las plataformas se digitalizaron totalmente en 1994 Estados Unidos se pone en marcha en este tipo de plataformas.

De igual manera la televisión con cable fue uno de los desarrollos de Estados Unidos poniéndose a trabajar en esa idea a finales de la década de los 40, esto se debió a que por problemas topográficos era muy difícil llegar a ciertas ciudades y a esto se añade una mejora en la imagen y sonido, en este sistema el cliente o usuario es quien paga por la instalación y el servicio.

La televisión ha tenido un gran avance y sobretodo muy rápido, en la actualidad ya es primordial para muchos países poseer su propio satélite de comunicación así como para los gobiernos de tener un canal propio que se transmita por el país inclusive lugares topográficamente difíciles de llegar.

Es así que la televisión siempre ha ido evolucionando y se puede esperar muchos avances rápidamente en los próximos años.

1.1.2. LA RADIO

La radio empieza su evolución con el descubrimiento de las ondas de radio, las bases para las ondas electromagnéticas se anunciaron por James Clerk Maxwell en un documento dirigido a la Royal Society en 1873 su teoría, básicamente, era que los campos eléctricos variables crean campos magnéticos variables, y viceversa, el primero en validar experimentalmente la teoría de Maxwell fue Heinrich Rudolf Hertz, en 1888, ideó una forma de crear artificialmente las ondas y como detectarlas creando una ecuación de onda donde lo teórico se podía poner en práctica.

La creación de la radio es muy difícil atribuir a una sola persona en 1895 en Italia un joven de 20 años fue el primero en obtener una patente de la radio “Mejoras en la transmisión de impulsos y señales eléctricas y un aparato para ello”, los equipos que se empleaban en ese entonces era un generador de chispas de muy alta tensión que conectaba por un extremo a una gran antena no sintonizada y por el otro a tierra, con esto producía algo que se podría decir como un ruido electromagnético, y como un receptor usaba un cohesor que no era de invención, pero que no funcionaba correctamente y es así que el 7 de mayo de 1895 el profesor e ingeniero ruso Aleksandr Stepánovich Popov presentó un receptor capaz de detectar ondas electromagnéticas mucho más desarrollado por lo cual diez meses después, el 24 de marzo de 1896, ya con un sistema completo de recepción-emisión de mensajes telegráficos, transmitió el primer mensaje telegráfico entre dos edificios de la Universidad de

San Petersburgo situados a una distancia de 250 m, y el texto de este primer mensaje telegráfico fue: "Heinrich Hertz".

En 1897 el joven italiano abrió la primera estación de radio del mundo en la Isla de Wight, al sur de Inglaterra y en 1898 abrió la primera factoría del mundo de equipos de transmisión sin hilos en Hall Street en Reino Unido empleando en ella alrededor de 50 personas. En 1899 consiguió establecer una comunicación de carácter telegráfico entre Gran Bretaña y Francia y tan sólo dos años después, en 1901, esto quedaría como una minucia al conseguirse por primera vez transmitir señales de lado a lado del océano Atlántico. El 12 de diciembre de 1901, Marconi transmitió, por primera vez, señales de código Morse por ondas electromagnéticas.

En 1906 se realizó la primera radiodifusión de audio de la historia en la Nochebuena utilizando el principio heterodino Reginald Fessenden transmitió desde Massachussetts, incluía a Fessenden tocando al violín la canción O Holy Night y leyendo un pasaje de la Biblia.

Las primeras transmisiones para entretenimiento regulares, comenzaron en 1920 en Argentina, el primer locutor del mundo fue el Dr. Enrique Telémaco Susini, para 1925 ya había doce estaciones de radio en esa ciudad y otras diez en el interior del país. La primera emisora de carácter regular e informativo es la estación 8MK (hoy día WWJ) de Detroit, Míchigan que comenzó a operar el 20 de agosto de 1920 en la frecuencia de 1500 kHz.

En 1933 se describe un sistema de radio de alta calidad menos sensible a los parásitos radioeléctricos que la AM, utilizando la modulación de frecuencia (FM), este sistema fue descrito por Edwin Armstrong. A finales de la década este procedimiento se establece de forma comercial, al montar a su cargo el propio Armstrong una emisora con este sistema.

En 1963, se establece la primera comunicación radio vía satélite. Al final de los años sesenta en Estados Unidos comienza su conversión a red digital, empleando radio digital para muchos de sus enlaces.

La Marina de Estados Unidos experimentó con la navegación satélite, culminando con la invención y lanzamiento de la constelación de satélites GPS en 1987.

Entre las décadas de los años 1960 y 1980 la radio entra en una época de declive debido a la competencia de la televisión.

En los años 1990 las nuevas tecnologías digitales comienzan a aplicarse al mundo de la radio. Aumenta la calidad del sonido y se hacen pruebas con la radio satelital llamada también radio HD, esta tecnología permite el resurgimiento en el interés por la radio.

A finales del siglo XX, experimentadores radioaficionados comienzan a utilizar ordenadores personales para procesar señales de radio mediante distintas interfaces como Radio Packet.

Hoy en día la radio a través de Internet avanza con celeridad. Por eso, muchas de las grandes emisoras de radio empiezan a experimentar con emisiones por Internet.

1.2 EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE RADIO Y TELEVISIÓN EN EL ECUADOR

La televisión ecuatoriana ha tenido varios altos y bajos, pero los pioneros de la primera emisión y transmisión de la Televisión Ecuatoriana fueron José Rosenbaum Nebel de origen alemán y Linda Zambrano de Rosenbaum esposa manabita de origen de Bahía de Caráquez. La primera Televisora Nacional se llamaba Tele tigre del canal 2 en la ciudad de Quito hoy se llama Televozandes, después aparecieron La voz y ventana de los Andes en el canal 4, Teletortuga en el canal 6 y Primera Televisión Ecuatoriana en el canal 8 estos en la ciudad de Quito, La Primera Televisión Ecuatoriana en el canal 4 y Teletortuga en el canal 6 estos en la ciudad Guayaquil.

La fecha del inicio de la señal de prueba de la primera emisión y transmisión de la Televisión Ecuatoriana en Quito y Guayaquil fueron los días 1, 9, 10 y 24 de mayo de 1959, fechas conmemorativas que coinciden con la época del Día de Trabajo de 1959, época del Día de la Madre de 1959 y los 137 años de la Batalla de Pichincha e Independencia de la Nación.

Desde el Cerro del Itchimbi de Quito y Desde el Piso 5 del Edificio de la Casa de la Cultura Núcleo del Guayas en la Av. 9 de Octubre y Pedro Moncayo y en el Cerro del Carmen de Guayaquil en aquellos tiempos un transmisor, una pequeña antena y una torre con antenas y radiaron las ondas que emitieron en su debut televisivo un programa sobre antenas de televisión y un pulso de electrónica.

El 11 de julio de 1959 llegaron los equipos a Quito y los nativos, asombrados al comienzo ante esta nueva tecnología, se preguntaban si no se podría transmitir por las pantallas algo menos aburrido que los cánticos religiosos, que el coro de Tele tigre interpretaba, en un escenario donde la decoración en una carrera semejante a esas películas del viejo oeste norteamericano.

El 12 de diciembre de 1960 oficialmente se inauguró la primera Emisión y Transmisión de la Televisión Ecuatoriana en Guayaquil. Desde ahí todos los servicios públicos, privados, comerciales, institucionales y estatales dependen directamente de la Oficina de Información, Programación Emisión, Transmisión, Publicidad, Comercial y Propaganda de la Presidencia de la República del Ecuador y del Gobierno.

Los pioneros en traer tecnología de Alemania para emisiones de televisión fueron Linda y José Rosenbaum, Vicente Bowen sobrino de Linda Zambrano fue el primer camarógrafo del país. Aunque el sueño de Rosenbaum de emitir las primeras señales televisivas tuvieron que esperar un año más o menos, empezó a contratar a otros fotógrafos para que hicieran de camarógrafos, radiotécnicos se convirtieron en operadores y los electricistas asumieron la iluminación.

El Gobierno no retiró los impuestos que se colocaban a los televisores que entraran al país por lo que dificultaba aun más que las señales sean vistos por la mayoría de los ecuatorianos, pero esto no detuvo la transmisión que Rosenbaum quería emitir por lo que gracias a un importador de electrodomésticos quien trajo varios televisores los cuales los ubicaron en la Palaza Rocafuerte en el salón Costa y en el salón Derby atrajo a muchas personas quienes vieron por primera vez imágenes en vivo en los televisores conectados por cables el 29 de septiembre de 1959.

Los Rosenbaum no contaban con un lugar donde instalar la televisión. Entonces contactaron a los directivos de la Casa de la Cultura Núcleo del Guayas, que cedieron el quinto piso de su sede. Corrían los primeros meses de 1960 y los técnicos alemanes tuvieron que irse. Se pensó traer a unos españoles, pero como Perú ya contaba con TV se contrataron a técnicos de ese país. Ellos instalaron los equipos y la antena de lo que entonces se llamó Canal 4 hoy conocida como RedTeleSistema.

Fue el 12 de diciembre de 1960. La primera emisión salió al aire a las 17h00. Los primeros programas que se presentaron fueron documentales, dibujos animados y películas de 16 mm, en blanco y negro. Elsie Villar fue la primera directora de cámara, y Paco Villar y Ralph del Campo los primeros animadores. Los esposos Rosenbaum cedieron los derechos de la estación televisiva en 1963.

El 10 de agosto de 1959 es inaugurada oficialmente la Televisión en el Ecuador, como un servicio prestado directamente por el Estado, en el marco de la celebración del tercer año de gobierno del Doctor Camilo Ponce Enríquez (1956-1960). A las 7 de la noche no solo se escuchan las sagradas notas del Himno Nacional del Ecuador, lo realmente novedoso, es que el sonido viene acompañado de las imágenes de la

Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador. Seguido al Himno Nacional del Ecuador El Doctor Ponce Enríquez, se dirige al País desde el Palacio de Carondelet, y declara oficialmente inaugurada la Televisión en el Ecuador, la señal era recibida en Quito y Guayaquil y sus alrededores por los Canales 2, 4, 6 y 8.

Raúl Varela y Enrique Pacheco realizaron variadas decenas de tipos de programas tales como: musicales, telenovelas, entrevistas, culturales, infantiles, variedades, miniseries, largometrajes, cortometrajes, informativos, opinión, entretenimiento, esparcimiento en fin y colaborando en otros departamentos del canal.

Cabe recalcar que las primeras transmisiones se hicieron el 12 de diciembre de 1960 es por eso que ese día se celebra el día de la televisión ecuatoriana, 14 años más tarde el 22 de febrero de 1974 la mejor y única estación televisiva de los tiempos Teleamazonas que comenzaba sus transmisiones siendo esta la primera red en color del país, ya que desde sus inicios conto con la más alta tecnología siendo sus propietarios la familia Granda Centeno, y actualmente es el canal con mayor cobertura.

Ya en la década de los setenta, el reto era enfrentar a los grandes e importantes canales ecuatorianos, RTS, Ecuavisa Canal 2 de Guayaquil, TC Televisión, Ecuavisa Canal 8 de Quito y Teleamazonas, el 18 de abril de 1977 nace y crea Canal 2 en Quito.

Ya en la década de los ochenta en donde se da paso a la televisión por cable, esta fue dada por TVCable, fundada en 1986, incrementando cada día el número de afiliados a esta red, teniendo un crecimiento masivo en todo el país.

Ya en la década de los noventa el Canal 12 de Guayaquil y Telerama Ecuador decidieron reclutar a gente joven, nacen y crean estas estaciones televisivas las únicas con gente joven del Ecuador, y siguen a esta tendencia Canal Uno y Telerama, en estas televisoras aparecieron los nuevos jóvenes de las universidades en el ámbito televisivo del Ecuador y hacen uno de los mejores entretenimientos de los años noventa. Canal Uno y Telerama es hoy en día el sexto y séptimo canal más joven del Ecuador.

Posteriormente, se adquirieron nuevos equipos en Estados Unidos, Alemania, Holanda y Japón y se organizaron las estaciones en Cuenca el Canal 3 de Cuenca la Capital Azuaya, la Ciudad Morlaca y la Ciudad de La Atenas del Ecuador, en Ambato el Canal 3 de Ambato la Capital Tungurahuense, la Ciudad de las Frutas y las Flores y la Ciudad de los Tres Juanes, en Manta el Canal 4 de Manta la Ciudad Manabita, la Capital Mundial del Atún, la Ciudad de la Pesca, del Atún y del Puerto Turístico, Marítimo y Pesquero y la Ciudad de La Puerta del Pacífico, y en Loja el Canal 4 de Loja la Capital Lojana, la Capital Musical del Ecuador, la Ciudad de La Castellana y la Ciudad de Centinela Sureña y Centinela del Sur, contando con una nueva repetidora en Portoviejo el Canal 4 de Portoviejo la Capital Manabita, la Ciudad de Los Reales Tamarindos, y en Bahía de Caráquez el Canal 6 de Bahía de Caráquez la Ciudad Manabita, la Eco-Ciudad y la Ciudad del Puente de “Los Caras” y El Alirón de Manabí. Todas estas estaciones pasaron a constituirse en afiliadas a TELECUADOR”. Se entiende entonces que la televisión en Ecuador surge como un hecho de iniciativa privada y bajo una lógica de empresa. La Televisión Pública aparecería recién el año 2007.

Es así que la televisión entra a formar parte de la impresionante red de comunicación del país junto con la prensa y la radio comenzando a cubrir todo el territorio nacional, actualmente se encuentran al aire más de 20 estaciones de televisión entre regionales y nacionales compitiendo con el mundo globalizado, a esto se suma la televisión por cable que suman más 160.000 suscriptores en todo el país. La televisión en el Ecuador crece a ritmo vertiginoso, manteniendo la lucidez y capacidad de ofrecer al público entretenimiento, información con credibilidad, veracidad, educación.

Televisoras representativas del Ecuador:

Red Telesistema (RTS), 12 de diciembre de 1960 como canal 4 de Televisión, luego Teletortuga, Telecuatro, Telesistema y con esta denominación desde el 19 de septiembre de 2005.

Ecuavisa, 1 de marzo de 1967.

TC Televisión, 30 de mayo de 1969 como canal 10 de Televisión Telecentro, recibe su nombre actual con esta denominación desde el 15 de septiembre de 1993.

Teleamazonas, 22 de febrero de 1974.

Gama TV, 18 de abril de 1977 como Telenacional, luego Gamavisión y su nombre actual con esta denominación relanzado desde el 15 de septiembre de 2008.

Canal Uno, 6 de noviembre de 1992 como CRE Televisión, relanzado el 18 de abril de 1994 como Sí TV y el 6 de mayo de 2002 su nombre actual con esta denominación desde 2002.

Telerama, 3 de noviembre de 1993.

Televisión por cable primera empresa TVCable en 1986.

Televisión Pública 29 de noviembre del 2007.

Fuente: <http://www.wikipedia.org/>

Elaborado por: Valeria Vaca V.

1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL ECUADOR

Las empresas públicas del Ecuador siempre se han regido por las leyes y los diferentes Gobiernos que hemos tenido, actualmente son regulados por varios ministerios y organizaciones que controlan el desempeño y el avance de las mismas.

Las empresas públicas están definidas como entidades institucionales constituidas con capital de propiedad estatal en su totalidad o parcialmente, que tiene como finalidad la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio público en un régimen de jurídico preestablecido.

Dentro de este esquema todas estas empresas deben ejercer su autonomía estableciendo sus objetivos y controlando su poder de gestión, con un diminuto directorio prefabricado, que mantiene el poder absoluto, sobre el control del Estado e incluso de la autoridad nominadora.

El Estado a través de la empresa pública tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, con transparencia en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias constitucionales al manejar fondos estatales, es necesario la supervisión, regulación y control por parte de los organismos pertinentes, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los

recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases de estas empresas.

El Gobierno se basa en el desarrollo de sus empresas públicas para cubrir tanto las necesidades de la sociedad como las de información que el Estado quiera comunicar a la ciudadanía.

Las empresas públicas están controladas por otras instituciones públicas que se encargan de estas funciones que son sumamente necesarias para el progreso de las mismas, actualmente el Gobierno Ecuatoriano está poniendo énfasis en la capacitación del personal ya que los empleados públicos son los que logran el desarrollo de las compañías.

1.4 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR.

La televisión y radio pública del Ecuador inició su señal a prueba el 29 de noviembre de 2007, esta se inició debido a la instalación de la Asamblea Constituyente desde la ciudad Alfaro en Montecristi en la provincia de Manabí, lo que se vio necesario por parte del Presidente Rafael Correa la creación de esta compañía.

En las primeras horas de la mañana ese día ya se transmitió su programación empezando con una entrevista al Presidente, seguido de la instalación oficial de la Asamblea Constituyente de Plenos Poderes.

Tuvieron varias limitaciones de tiempo por lo que se los directivos del canal se vieron obligados a transmitir desde una unidad móvil contratada.

Desde su nacimiento La televisión y radio pública del Ecuador se caracterizó por ser el canal con una tecnología muy avanzada, no existente en el país, con transmisiones vía satélite de forma libre y On Line a través de internet para el mundo, tiene a su disposición de 25 repetidoras que estuvieron completas a partir de marzo de 2008, convirtiéndose así en el canal estatal y el más joven de entre todos los medios a nivel nacional.

El 27 de marzo de 2008 comenzó las pruebas de transmisión saliendo al aire, por momentos sin programación, pero oficialmente salió al aire a las 05h27 del 1 de abril de 2008 con el Himno Nacional del Ecuador interpretado por la Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador bajo la dirección de Álvaro Manzano y posteriormente inició su transmisión con un video introductorio de lo que será su programación.

En el 2009 ganaron el concurso de Mejor sitio web e interactivas TIC en la categoría Medios de Comunicación y en el 2010 fue el primer canal de televisión de Ecuador en recibir a certificación ISO 9001-2008

1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR.

1.5.1 Gerencia y Objetivos

La Televisión y Radio Pública del Ecuador tiene bases administrativas sólidas que han podido ayudar al desarrollo de la compañía, como uno de los fundamentos más importantes de Ecuador TV tenemos la misión, visión, valores y calidad.

Como Misión tienen: “Brindar a la ciudadanía contenidos televisivos y radiofónicos que les formen, informen y entretengan sanamente, fomentando y fortaleciendo los valores familiares, sociales, culturales y la participación ciudadana.”

Su Visión es: “Aspiramos ser un medio de comunicación público eficiente, competitivo y moderno, que sea un espacio plural e incluyente de la ciudadanía”.

Los valores son de suma importancia para el día a día que Ecuador TV quiere mostrar a la sociedad por lo que siempre toma en cuenta los siguientes:

- **SERVICIO:** Brindar a la ciudadanía contenidos que les permita vivir mejor individual y socialmente.
- **CALIDAD:** Hacer siempre correctamente nuestro trabajo desde el inicio.

- **SOLIDARIDAD:** Hacer nuestras las necesidades de formación, información y entretenimiento de la ciudadanía.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Compartir nuestros conocimientos, experiencias e ideas con nuestros compañeros y colegas de trabajo.
- **MEJORA CONTINUA:** Siempre buscar hacer mejor nuestro trabajo.
- **HONESTIDAD:** Siempre pensar, hablar y actuar con apego a la verdad.
- **LEALTAD:** Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión y Valores Institucionales, por encima de nuestros intereses personales.
- **APERTURA:** Aceptar nuevas ideas, proyectos, propuestas y enfoques, que nos permitan enriquecernos y mejorar.

Como política de calidad la compañía tiene: “Brindar a la ciudadanía contenidos televisivos y radiofónicos que satisfagan sus necesidades y requerimientos de formación, información y entretenimiento con un enfoque basado en valores y sustentado en un Sistema de Gestión de la Calidad”, y sus objetivos claves de calidad son:

1. Ampliar la cobertura geográfica de Ecuador TV y Radio Pública de Ecuador.
2. Incrementar los niveles de sintonía del público de Ecuador TV y Radio Pública de Ecuador.
3. Mejorar las condiciones de infraestructura de Ecuador TV y Radio Pública de Ecuador.
4. Ampliar, mantener y mejorar nuestro sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008.

La compañía se maneja por metas y objetivos de acuerdo a sus áreas o divisiones, el desempeño que tienen se basa al logro de las metas previamente establecidas, con un plazo y un responsable quien sea el encargado del cumplimiento de las mismas.

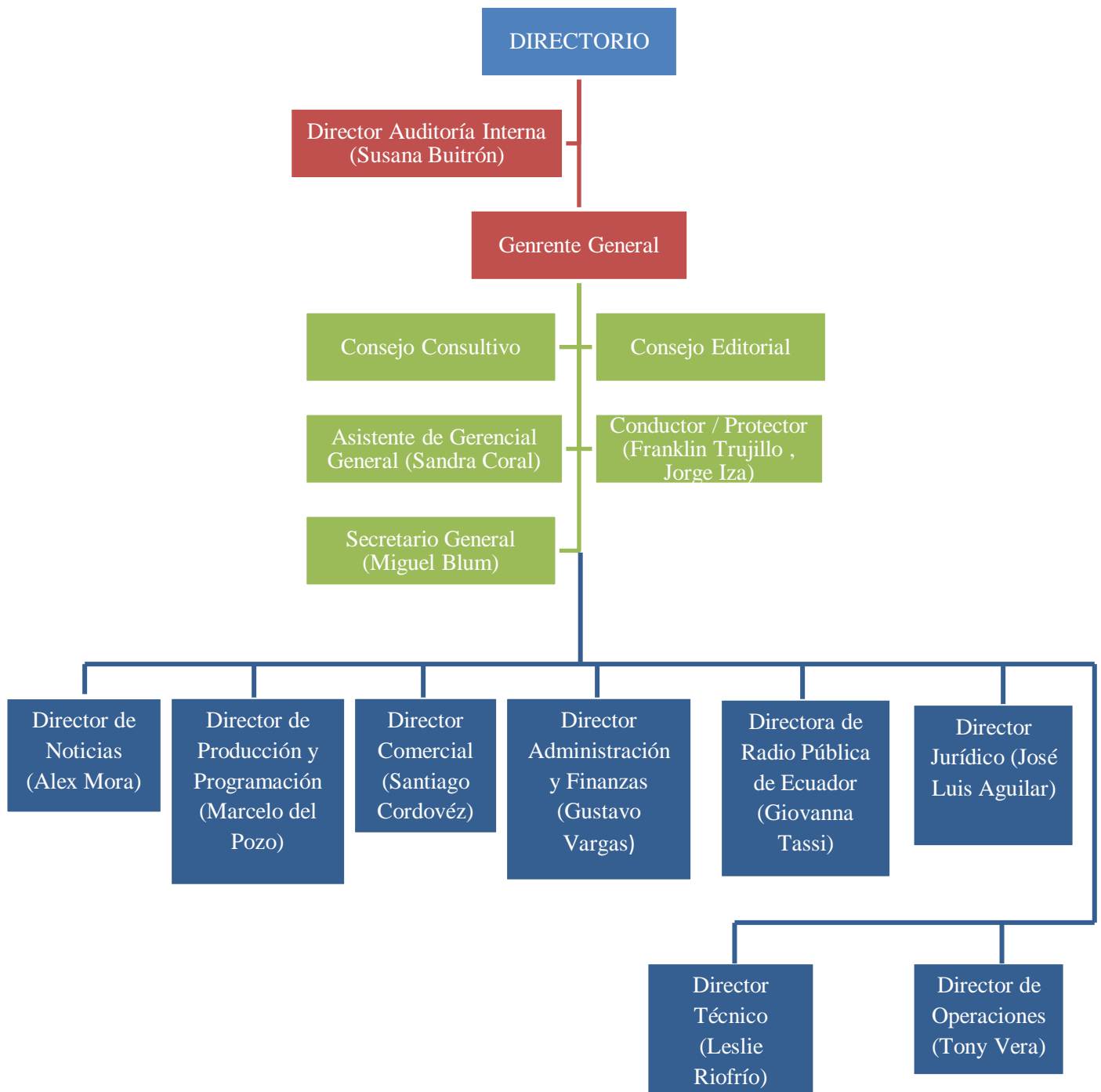
ÁREA	META	OBJETIVO	PLAZO	RESPONSABLE
Dirección de Noticias, Radio Pública , Producción y Programación	Incrementar la satisfacción de los televidentes y radioescuchas mediante los contactos generados por medio de redes sociales, Llamadas, mensajes, comentarios en la página web.	Asegurar e incrementar la participación ciudadana	31/12/2013	Lic. Alex Mora Director de Noticias Dra. Giovanna Tassi Directora de Radio Pública Lic. Marcelo del Pozo Director de Producción y Programación
Dirección de Noticias, Radio Pública , Producción y Programación	Cumplir al 100% con las evaluaciones de todos los programas que diariamente se transmiten al aire.	Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	31/12/2013	Lic. Alex Mora Director de Noticias Dra. Giovanna Tassi Directora de Radio Pública Lic. Marcelo del Pozo Director de Producción y Programación
Dirección de Noticias, Radio Pública , Producción y Programación	Crear contenidos apegados a las necesidades de los televidentes y radioescuchas y a la vez cumplir con nuestra política de calidad.	Atender las necesidades insatisfechas con contenidos para sectores tradicionalmente desatendidos.	31/12/2013	Lic. Alex Mora Director de Noticias Dra. Giovanna Tassi Directora de Radio Pública Lic. Marcelo del Pozo Director de Producción y Programación
Dirección de Noticias, Radio Pública , Producción y Programación, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección Jurídica, Dirección Comercial, Dirección Técnica y de Operaciones	Alcanzar el 25% cada trimestre en capacitaciones para la mejora continua del recurso humano.	Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	31/12/2013	Lic. Alex Mora Director de Noticias Dra. Giovanna Tassi Directora de Radio Pública Lic. Marcelo del Pozo Director de Producción y Programación Eco. Gustavo Vargas Director de Administración y Finanzas Dr. José Luis Aguilar Director Jurídico Sr. Santiago Cordovéz Director Comercial Ing. Giovanni Merizalde Director Técnico y de Operaciones

Dirección Técnica y de Operaciones	Alcanzar el 25% cada trimestre en el proyecto de ampliación de cobertura a nivel nacional.	Reforzar y ampliar la cobertura contemplando la migración al sistema digital	31/12/2013	Ing. Giovanni Merizalde Director Técnico y de Operaciones
Dirección Técnica y de Operaciones	Implementar el Avance de Energía Alternativa al 100% para el segundo semestre 2012	Asegurar la generación de energía alternativa para la operación	31/12/2013	Ing. Giovanni Merizalde Director Técnico y de Operaciones
Dirección de Administración y Finanzas	Alcanzar el 100% cada mes proveyendo recursos para la gestión de la Empresa.	Asegurar el suministro de insumos para la operación y la gestión de RTVECUADOR	31/12/2013	Eco. Gustavo Vargas Director de Administración y Finanzas
Dirección Comercial	Implementar la estructura comercial al 100% para el 2012.	Desarrollar e implementar la estructura comercial de RTVECUADOR	31/12/2013	Sr. Santiago Cordovéz Director Comercial

Fuente: Información Ecuador TV

Elaborado por: Valeria Vaca V.

1.5.2 Departamentos, estructura y áreas críticas



Fuente: Información Ecuador TV

Elaborado por: Valeria Vaca V.

La Televisión y Radio Pública cuenta con varias áreas o divisiones que conforman la compañía de las cuales como más importantes o esenciales para su desempeño de acuerdo a las actividades que como compañía realiza Televisión y Radio Pública son:

- Dirección de Noticias
- Dirección de Producción y Programación
- Dirección Técnica
- Dirección Operativa

1.5.3 Funciones Generales

Televisión y Radio Pública del Ecuador tiene varios productos que ofrece a la población ecuatoriana entre los que se encuentran:

- Programas de Opinión
- Programas de Noticias e Informativos
- Programas de Investigación
- Programas de Entretenimiento General
- Programas Culturales
- Programas Educativos
- Transmisión de Eventos y Especiales
- Programas Regionales
- Programas Documentales
- Programas Deportivos

- Programas de Entretenimiento Infantiles (ECTV)
- Página Web: Difusión, Información y Comunicación

Y en cuanto a servicios que utiliza y ofrece tiene:

- Producción Contratada
- Alquiler de Equipos e Infraestructura
- Venta de Espacios de Programación
- Web 2.0: Twitter, Facebook,
- Youtube
- Patrocinio de Eventos
- Espacios de Participación
- Ciudadana
- Señal Digital

Televisión y Radio Pública del Ecuador es un canal que busca satisfacer las necesidades principales de los ecuatorianos en cuanto a información y entretenimiento, las funciones que cumple la compañía van de acuerdo a las leyes ecuatorianas y busca cubrir de igual manera las necesidades del Gobierno ecuatoriano, tratando de cubrir la mayor cantidad de noticias y obras que el Gobierno realiza.

1.5.4 Medidas estratégicas

1.5.4.1 Análisis del Entorno

1.5.4.1.1 Necesidades a Satisfacer de Televidentes y Radio

Escuchas:

- Información veraz y oportuna
- Entretenimiento sano
- Formación / Educación
- Actualización
- Espacios de opinión
- Participación e interacción
- Mejor calidad de señal y cobertura
- Contenidos innovadores, originales y alternativos
- Evitar saturación comercial
- Contenidos regionales, locales y comunitarios

1.5.4.1.2 Supuestos Económicos

- Inestabilidad en el precio de petróleo.
- Baja en ingresos (divisas) por remesas de ecuatorianos en el extranjero.
- Inversión productiva de grandes consorcios extranjeros en el sector público: minería y energía.

- Integración regional y limitación en grandes mercados de Europa, USA.
- Fortalecimiento de relaciones comerciales con países Asiáticos.
- Recesión económica mundial.
- Menor inversión del sector privado.
- Mayor competencia en el mercado de medios.

1.5.4.1.3 Supuestos Políticos

- Mantenimiento de la figura presidencial y su proyecto político.
- Actividad política intensa por año electoral.
- Riesgo de desestabilización del Gobierno.
- Riesgo de crisis política en el país.
- Consolidación UNASUR y CELAC.
- Indefinición del futuro de los medios incautados.
- Promulgación de leyes y decretos que pueden afectar la estructura y operación de los medios públicos.
- Mayor presencia del Gobierno en los Medios Públicos.

1.5.4.1.4 Supuestos Sociales

- Mayor participación e involucramiento de la ciudadanía en los proyectos de los Medios Públicos.
- Mejoramiento de los niveles educativos de la población.
- Incremento de medios comunitarios y estatales.

1.5.4.1.5 Supuestos Tecnológicos

- Cambio a Tecnología Digital.
- Expansión de redes sociales vía internet y celulares.

1.5.4.1.6 Supuestos Jurídicos

- Nueva reglamentación para administración del espectro en TV y Radio Digital.
- Reglamentación en la Ley de Empresas Públicas.
- Promulgación de las nuevas Leyes de
- Comunicación y Telecomunicaciones.
- Aprobación del estatuto de los medios públicos.

1.5.4.1.7 Expectativas y necesidades ciudadanas

- Imparcialidad, veracidad, pluralidad, diversidad y calidad de contenidos.
- Medios Públicos eficientes, eficaces y transparentes.
- Contenidos diferenciados y especializados.
- Atención a las identidades y necesidades regionales.
- Espacios de participación en los medios públicos.
- Independencia de contenidos.
- Señal de calidad tanto de Radio como Televisión.
- Ampliar la infraestructura local y regional.

1.5.4.2 Análisis Interno

1.5.4.2.1 Oportunidades

- Confianza y apoyo del Gobierno en el Equipo
- Directivo y el Proyecto de RTVECUADOR.
- Necesidades insatisfechas de la teleaudiencia y radioescuchas.
- Establecer alianzas estratégicas con medios públicos nacionales e internacionales.
- Cambio a Tecnología Digital.

- Autorización de la Procuraduría para comercializar RTVECUADOR.
- Televisión por Internet.
- Debilitamiento en la credibilidad de imagen y calidad de otros medios.
- Ley que establece un incremento de contenidos nacionales en la programación de TV/Radio.
- Disponibilidad de Tecnología Digital.
- Necesidad ciudadana de recibir la señal de RTVECUADOR.

1.5.4.2.2. Amenazas

- Cambios de personas en el Gobierno que toman decisiones acerca de los Medios Públicos.
- Influencia de diversas autoridades gubernamentales en contenidos de los Medios Públicos.
- Ataques y descréditos de medios privados hacia RTVECUADOR.
- Restricciones en el suministro de energía
- Nueva Ley de Comunicación.
- Calidad deficiente y tratamiento desigual por parte de operadores de cable.
- Recorte presupuestario.

- Nueva postura de la Supertel ante RTV ECUADOR.

1.5.4.2.3 Fortalezas

- Conversión a empresa pública con régimen especial.
- Modelo de gestión administrativa eficiente y orientada a la calidad.
- Infraestructura y tecnología de punta.
- Personal calificado, competente y profesional.
- Diversidad y calidad de la programación en TV y Radio.
- Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.
- Fortalecimiento de la imagen institucional.
- Ampliación de cobertura en el territorio nacional.
- Recursos económicos asegurados.
- Funcionamiento del Consejo Consultivo.

1.5.4.2.4 Debilidades

- En algunos casos, falta de compromiso de ciertos colaboradores.

- Frecuencia de transmisión UHF en la mayoría de la red.
- Problemas de calidad técnica en la señal.
- Falta de infraestructura suficiente en ciudades y lugares clave del país.
- Falta de aplicación/implementación de algunos controles de calidad en procesos productivos, administrativos y operativos.
- Débil posicionamiento de marca de Ecuador Tv y Radio Pública.
- Proceso de inducción deficiente para personal de nuevo ingreso.

1.5.4.3 Líneas de acción estratégica

- ✓ Asegurar e incrementar la participación ciudadana.
- ✓ Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión.
- ✓ Atender las necesidades insatisfechas con contenidos para sectores tradicionalmente desatendidos.
- ✓ Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano.
- ✓ Reforzar y ampliar la cobertura de RTVECUADOR contemplando el sistema digital.

- ✓ Asegurar la generación de energía alternativa para la operación.
- ✓ Asegurar el suministro de insumos para la operación y la gestión de RTVECUADOR.
- ✓ Desarrollar e implementar la estructura comercial de RTVECUADOR.

1.5.4.4 Objetivos Estratégicos

- ✓ Asegurar e incrementar la participación ciudadana
- ✓ Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión
- ✓ Atender las necesidades insatisfechas con contenidos para sectores tradicionalmente desatendidos
- ✓ Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano.
- ✓ Reforzar y ampliar la cobertura de RTVECUADOR, contemplando la migración al sistema digital.
- ✓ Asegurar la generación de energía alternativa para la operación.
- ✓ Asegurar el suministro de insumos para la operación y gestión de RTVECUADOR.
- ✓ Desarrollar e implementar la estructura comercial de RTVECUADOR.

1.5.5 Toma de decisiones

Televisión y Radio Pública del Ecuador ha tenido un proceso muy claro en cuanto a la toma de decisiones sobre todo trascendentales para la organización, al ser empresa pública, la compañía se ha venido desarrollando con fondos otorgados por el Gobierno, pero en temas de procesos de toma de decisiones difiere de aquellas que pertenecen al sector privado en cuanto a que el poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controla su actividad, acá lo centraliza a beneficio del gobernante de turno o de los representantes de turno de la empresa pública.

Para decidir sobre temas esenciales en la compañía Televisión y Radio Pública del Ecuador tiene un directivo que es conformado por varias personas de diferentes entidades públicas, tanto de organismos de control así como representantes del Gobierno o de la Asamblea Constituyente.

Todos los procesos que se han decidido por parte del Gerente General son comunicados al Directorio, y ciertas decisiones mucho más importantes las toma directamente el directorio.

CAPÍTULO II

2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORE CARD)

2.1 ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

La definición de un Cuadro de Mando Integral tuvo de base un trabajo realizado para una empresa de semiconductores, los autores de este trabajo fueron Robert Kaplan y David Norton. Ellos mencionan que un Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración que va más allá de una visión financiera que es la que usualmente los gerentes acostumbran observar en la marcha de una empresa.

Esta herramienta proporciona a los gerentes una visión global del desempeño del negocio como tal, en cuanto a la medición de su visión y estrategia. El Cuadro de Mando Integral muestra cuando la empresa y sus empleados han alcanzado los resultados definidos por el plan estratégico, ayuda a poder expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con el plan estratégico.

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para

alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".¹

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en formular una estrategia, comunicarla a través de la organización, coordinar los objetivos de las diferentes áreas de la empresa, conectar estos objetivos con la planificación financiera y presupuestaria e identificar y coordinar las iniciativas que se vayan dando estratégicamente.

“El Balance Score Card proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos más complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”.²

El cuadro de mando integral sigue poniendo un mayor énfasis en la consecución de las metas financieras, pero a la vez incluye los inductores de actuación de estas metas financieras.

2.2 TIPOS DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL

¹ www.wikipedia.com The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición 2000, p 14

Al momento de disponer de un Cuadro de Mando Integral se pueden basar en muchos criterios para elegir entre los más indicativos son:

- El horizonte temporal
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación
- Las áreas o departamento específicos
- La situación económica
- Los sectores económicos
- Otros sistemas de información

Al momento de realizar un cuadro de mando integral es necesario considerar la mayor información que se tenga acerca de la organización sobre todo factores que influyan en el cumplimiento de las metas u objetivos futuros de la organización.

Al tomar en cuenta todos estos criterios se pueden elegir los mejores indicadores o inductivos de actuación que se incluirán en el cuadro de mando integral y por lo tanto se acoplará mucho más a la empresa y será la mejor herramienta al tomar las decisiones.

2.3 BALANCE SCORE CARD Y OTROS MODELOS DE GESTIÓN

La administración y la organización es fundamental que una empresa u organización pueda cumplir todos sus objetivos planteados y garantizar la supervivencia y la competitividad en el mercado.

Para que se pueda realizar una mejor administración la gerencia o los altos directivos necesitan herramientas que sirvan de apoyo para ver los resultados del cumplimiento de los objetivos, para este propósito existen varios modelos de gestión que pueden ser utilizados.

2.3.1 Cuadro de Mando Integral como modelo de Gestión

Muchas empresas ya tienen herramientas que no solo involucren indicadores financieros sino también indicadores no financieros pero muchas utilizan sus indicadores financieros totales como si estas medidas pudieran resumir de una forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior, y sus indicadores no financieros para mejoras locales en sus operaciones que van directamente con sus clientes y sobretodo de las líneas más importantes.

En el caso de Televisión y Radio del Ecuador se manejaba con un modelo de gestión por indicadores financieros y muy pocos indicadores de gestión, pero es necesario un análisis de la situación en base a los objetivos y los parámetros necesarios para cumplirlos.

“Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se

derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio”.³

El Balance score Card debe transformar los objetivos y metas de la organización en objetivos y metas tangibles, debe existir un equilibrio entre los indicadores tanto externos como internos. Según Kaplan y Norton el cuadro de mando integral está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El balance score card es más que un sistema de gestión que se enfoca en la medición operativa, las empresas están utilizando esta herramienta como un sistema de gestión estratégico, para gestionar sus objetivos y estrategias a un largo plazo, se lleva a cabo para procesos de gestión decisivos como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica

Entre los modelos típicos usados por las empresas existen por ejemplo:

- El modelo de arriba abajo o de jerarquía.
- Dirección por objetivos

³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición 2000, p 23
<http://www.wikipedia.org/>

- Planificación de proyectos
- Presupuesto base cero

El modelo de arriba abajo o de jerarquía está definido de acuerdo a los componentes de la organización empresarial, como la estructura organizativa así como el estilo de liderazgo o dirección.

Es decir que entre el personal que conforma una empresa existe claramente una jerarquía que define a los directivos de los subordinados. Pero así como este sistema busca un mejor control y planificación el mismo hecho de que exista una estructura organizativa muy definida condiciona mucho el modelo y sobre todo en aspectos muy importante para tener más eficiencia como son los canales de comunicación, al hablar un subordinado con su directivo limita mucho por el temor de saber que la otra persona es quien toma al cabo las decisiones más importantes, así las opiniones sean totalmente diferentes.

En Televisión y Radio del Ecuador este nivel de jerarquía es bastante definido, al ser una empresa pública la comunicación es dirigida por los jefes a los subordinados, y este no siempre es el mejor canal, al estar ya estructurado el organigrama se debe buscar diferentes formas de llegar a todo el personal para comunicar el objetivo principal.

El estilo de dirección y el sistema de gestión o control están estrechamente relacionados y debe existir una coherencia entre las características de estos.

En el Balance Score Card busca que la comunicación sea la prioridad sobre todo en las áreas más críticas de la empresa, la comunicación siempre ha sido un factor esencial en el cumplimiento de los objetivos planteados, en el cuadro de mando integral se basan muchos los indicadores y resultados de todas las áreas de la compañía.

La dirección por objetivos es una forma más participativa de control, ya que existe un sistema de planificación con anterioridad, ya estructurados por todas las áreas de la empresa, este modelo de gestión define responsabilidad en términos más de resultados esperados, bajo un antecedente.

Este sistema trata de involucrar a la mayoría de las personas sean subordinados o directivos, y busca medir de alguna forma tanto los objetivos generales en conjunto de la compañía e individuales de los empleados.

La dirección por objetivos mejora la administración y control de la compañía ya que supone la creación de objetivos esperando los resultados propuestos, al integrarse objetivos individuales se puede tener un resumen más específico de que tan productivo en un departamento ya que se basa en objetivos por personas que conforman esa área y muestra el desempeño que se ha tenido frente a los resultados esperados.

Lo más complicado en este modelo de gestión es al momento de recopilar la información en un solo resultado general por área crítica de

la empresa, con el cuadro de mando integral se logra tener todos los indicadores de todos los departamentos en una sola herramienta que facilite mucho la toma de decisiones mayormente relevantes para toda la empresa.

La planificación de proyectos parte de lo que es un proyecto, este es definido como un programa o sistema cuyo objetivo principal e independiente del resto de objetivos de la organización, el proyecto debe tener ciertas características para ser tomado como un modelo de gestión de proyecto, debe haber una duración limitada, debe estar conformado por actividades específicas con una diversidad y complejidad y sobretodo que haya una independencia en las diferentes tareas.

En este modelo existe básicamente un control de recursos utilizados, tiempo y el costo que significará.

Este modelo de gestión solo se basa en actividades o tareas específicas, por lo contrario el cuadro de mando integral abarca varias actividades relacionadas no necesariamente muy detalladas o específicas, trata de cubrir la mayoría de las actividades que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Existe otro modelo de planificación o gestión llamado el presupuesto base cero, este modelo es una metodología de planeación que trata de reevaluar cada año usualmente todos las actividades y gastos de una organización.

El presupuesto base cero consiste en identificar unos paquetes de decisión y clasificarlos según su orden de importancia, mediante un análisis de costo beneficio, establece metas y objetivos, toma decisiones relativas a las políticas básicas de la organización.

Este modelo presta mayor atención al capital necesario para las actividades o programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año o período anterior.

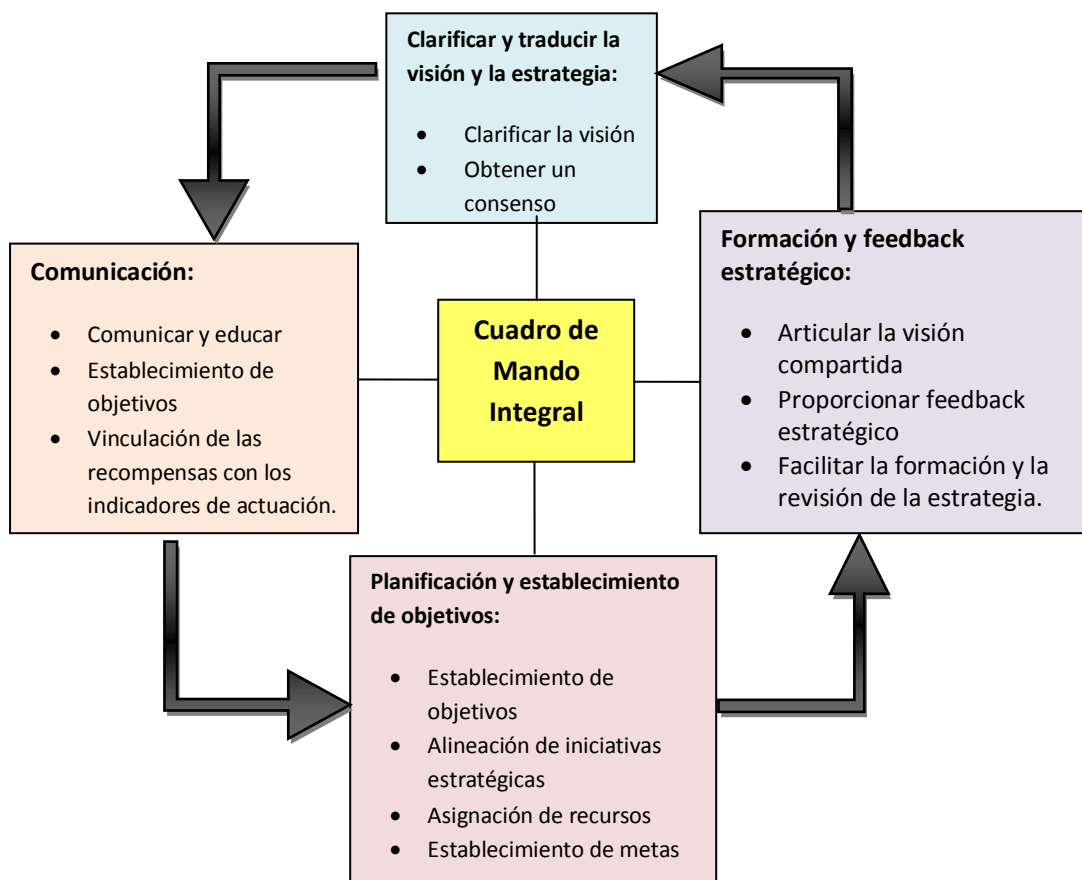
Se busca que se justifique el presupuesto propuesto en detalle totalmente, comprobar porque se debe gastar ayuda más que todo a la asignación de recursos, es una herramienta que pueden utilizar los líderes o gerentes para identificar evaluar y comunicar sus actividades a niveles mucho más altos, es de mucha utilidad cuando el objetivo prioritario es minimizar los costos o mantener la mejor distribución y utilización de los recursos.

Este modelo de gestión se enfoca en el cumplimiento de un objetivo principal, sin tomar en cuenta la mayoría de las metas de otro tipo de gestión que no sea solo económico o financiero el Balance Score Card une todos los objetivos y metas de la empresa para que sea de mayor utilidad esta herramienta para los gerentes y se pueda tomar las mejores decisiones.

2.4 OBJETIVOS DEL BALANCE SCORE CARD

El cuadro de mando integral tiene como objetivo principal facilitar a los ejecutivos la toma de decisiones importantes en la empresa, y de igual manera generar una amplia visión del estado en el que se encuentra la misma, que traduce la visión y estrategia con un conjunto de indicadores de actuación.

El cuadro de mando integral busca transformar la estrategia y la misión en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar estos factores.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, El cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral tiene que ser una herramienta de gran ayuda para los altos niveles con la que se pueda comunicar y buscar el cumplimiento de la mayoría de los objetivos estratégicos de la compañía.

Las mediciones son importantes ya que si no se puede medir el estado de algo no se puede gestionar el mismo, en una empresa es necesario medir el rendimiento y el desempeño de la misma, si la compañía quiere desarrollarse frente a su competencia abarcando mucho más mercado o clientes utilizar un Balance Score Card brinda una ventaja competitiva.

2.5 BALANCE SCORE CARD Y EL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es una constancia donde se señala la estrategia que una empresa va a seguir durante un período de tiempo, muestra los comportamientos y las directrices que la compañía va a seguir para poder alcanzar los objetivos o metas propuestos dentro del plan principal.

El plan estratégico tiene varias características ya que toma en cuenta todos los resultados que quiere la empresa lograr es decir tanto resultados cualitativos como cuantitativos, por lo tanto se puede decir que el plan estratégico es cuantitativo ya que pretende alcanzar los objetivos numéricos que tiene la empresa, también es manifiesto ya que determina ciertas políticas y líneas de acción a seguir para alcanzar estos objetivos e incluso se puede decir que es temporal ya que solo abarca un periodo determinado de tiempo.

El plan estratégico es manejado como una herramienta fundamental para la Gerencia de altos mandos ya que toma en cuenta los parámetros que los dueños o gerentes principales quieren lograr y pusieron como propósito en la misión de la compañía como tal, por lo tanto es necesario que las personas que elaboran el plan estratégico sepan los objetivos y el movimiento de la empresa en un alto nivel para que el plan que se vaya a elaborar mencione la mayoría de las líneas de acción a tomar para cumplir las metas.

2.6 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.6.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva en el Cuadro de Mando Integral es esencial ya que abarca todos los indicadores financieros que ayudan a resumir de cierta manera las consecuencias económicas en una forma medible de las acciones que se han realizado anteriormente.

En esta perspectiva se muestra mayormente los indicadores necesarios financieros que contribuyan al cumplimiento de los objetivos financieros que en su mayoría se relacionan a la rentabilidad y el rendimiento de la empresa económicamente.

En el caso de Ecuador TV los indicadores financieros son esenciales ya que muestran en su mayoría la eficiencia en la utilización de los recursos dados por el Estado y sobretodo se enfocan en la estrategia principal que tiene el canal que es la rentabilidad social.

El cuadro de mando integral busca que las empresas unan los objetivos financieros con la estrategia global de la corporación para que se tomen en cuenta en la mayoría de las unidades de negocio o áreas críticas pero sirvan como un enlace para sus objetivos principales específicos de cada una.

“Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral”.⁴

Los objetivos financieros no pueden ser los mismos para cada área crítica o departamento de la organización ya que están en diferentes etapas o requieren diferentes recursos financieros y eso altera los indicadores que medirían la eficiencia y productividad que deberían ser utilizados en los mismos.

Al tener por ejemplo un departamento que está empezando a demandar más recursos como maquinaria o mano de obra es necesario colocar e incluso presupuestar un mayor valor que aquellos departamentos que no

⁴ Ibídem

han tenido cambios con respecto a la anterior revisión o al último período. Este departamento que necesita más recursos tiene una diferente situación por lo tanto los objetivos financieros en este departamento estarían más enfocados a los beneficios extras que se está teniendo al colocar una mayor inversión en el mismo, es decir se enfocarían en el crecimiento de ventas, los nuevos sectores del mercado que abarcará la compañía e incluso nuevos clientes que tendría.

Si otro departamento por ejemplo estuviera en una situación similar en comparación al último período se medirían los objetivos financieros en función al valor agregado que ha generado, el nivel de eficiencia en la utilización de recursos, se utilizarían los indicadores básicos como el margen bruto, los beneficios de explotación y la rentabilidad generada.

Pero en general el objetivo principal de que se tendría en todos los departamentos es ver los rendimientos que han tenido frente al capital que se aportado en cada uno.

El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la organización procedente a las inversiones que se han realizado con anterioridad en cada una de las áreas críticas.

2.6.2. Perspectiva de Clientes

El cliente siempre ha sido lo más importante para una compañía así como Henry Ford menciona: “No es el patrón quien paga los salarios, el sólo administra el dinero. Es el cliente quien paga los salarios”.

Todos los esfuerzos en una compañía tienen que ir orientados a la satisfacción de los clientes ya que no existiera la empresa sino hubiese personas consumidoras del producto o servicio, por lo tanto son quienes dan existencia a la compañía como tal.

Las estrategias empresariales deben estar enfocadas a la lealtad o fidelidad de sus clientes o segmento de mercado, la preocupación tiene que estar enfocada en la producción mayor y de mejor calidad.

En Ecuador TV los principales clientes es la sociedad ecuatoriana los televidentes de todas las edades en el país. El desarrollo de la empresa tiene que ir enfocado a brindar una programación de mejor calidad y con bases en educación a una sociedad diversa que tiene diferentes necesidades.

La perspectiva del cliente enfoca los puntos clave sobre los ingresos que se tiene gracias a la segmentación de mercado y selección de clientes que se ha realizado, ayuda a enfocar los indicadores sobre clientes tales como satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos y mercado que ya se ha seleccionado con anterioridad.

De igual manera permite identificar con mayor rapidez algún valor añadido que se ha brindado a este segmento de clientes o mercado enfocado y como han sido los resultados del mismo.

“Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocios deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes”.⁵

Como lo menciona Kaplan y Norton esta perspectiva busca traducir la estrategia y visión de la compañía en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado que ya han sido seleccionados y que deben comunicarse a toda la organización.

El cuadro de Mando Integral facilita en esta perspectiva que en las diferentes áreas plasmen sus objetivos en base a los consumidores o clientes esenciales de la empresa, mira que este enfocado a lo primordial para el aumento de rentabilidad y por lo tanto del progreso, muestra con mayor dinamismo los indicadores que logren medir cómo ha evolucionado el cumplimiento de estos objetivos ya planteados.

El valor agregado que se da siempre ha sido una parte fundamental a tomar en cuenta por los clientes, por lo que el tiempo la calidad y el precio son esenciales al momento de establecer la estrategia en cada área

⁵ Ibídem

crítica, que valor agregado estamos brindado y que resultados tendríamos al cumplirla.

2.6.3. Perspectiva de Procesos

Los gerentes o directivos de todas las áreas críticas tienen que buscar los procesos más críticos que son necesarios o fundamentales para conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es recomendable realizar esta perspectiva después de haber realizado las dos anteriores ya que se tienen los objetivos y estrategias específicos para poder determinar los procesos esenciales para lograrlos.

Los sistemas de medición tradicionales se basan en procesos operativos ya existentes, y no toman en cuenta en la posibilidad de la creación de procesos o la eliminación de alguno que más que una solución este proceso está deteniendo el proceso o retrasándolo.

Es una fortaleza poder medir la eficiencia en los procesos sobre todo en aquellos que son realmente críticos para la compañía, donde los objetivos primordiales dependen del cumplimiento de estos procesos.

En una compañía para cualquier tipo de actividad se necesita un proceso específico y si es un proceso eficiente se logrará a más de cumplir con la actividad poder aportar con cierto valor añadido.

Las medidas de los procesos se centran en su mayoría a cumplir con la satisfacción del cliente y lograr superarla, así como la consecución de los objetivos financieros de la empresa.

Al tener un cuadro de mando de integral los directivos de una compañía cuentan con una herramienta que facilita de gran manera la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, es por eso que al identificar la perspectiva del proceso interno se logra ver a más de centrarse en un control de los procesos ya existentes se puedan desarrollar procesos nuevos con los cuales se anticipe a las necesidades del cliente o se pueda entregar servicios adicionales que ciertos clientes valoran.

Los sistemas tradicionales de medición se centran en el proceso corto vital de la organización es decir en procesos que se realizan hoy para clientes de hoy, es decir desde la petición de un producto o servicio que brinda la empresa actualmente a clientes ya existentes que conocen los servicios de la compañía hasta la entrega de ese producto o servicio. Con un Balance Score Card se puede realizar procesos vitales que sean de un mayor plazo, tanto para clientes de hoy como para clientes del futuro, anticipándose a las necesidades. Al tomar en cuenta un ciclo más largo de actuación en el proceso vital ayuda de igual manera a comprender las necesidades financieras que se podrían tener al realizar los procesos nuevos vitales para satisfacer las necesidades emergentes dentro de los clientes existentes así como los nuevos clientes que se podría tener.

Un cuadro de mando integral incorpora las medidas y los objetivos para el ciclo de innovación de largo plazo así como para el ciclo de operaciones de corto plazo que ya existe.

2.6.4. Perspectiva de Desarrollo de Personas y el Aprendizaje

Esta perspectiva busca como objetivo principal desarrollar indicadores y metas para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la empresa.

En esta perspectiva se de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura para poder cumplir con los objetivos ya propuestos en las tres perspectivas anteriores.

El Cuadro de mando Integral recalca la importancia de invertir para largo plazo y no solamente en las áreas tradicionales de inversión como son los nuevos equipos, la investigación y desarrollo que obviamente son muy fundamentales para el crecimiento de la compañía, pero que posiblemente no seas suficientes por sí mismas, y se necesiten mayores campos de inversión.

Las organizaciones también deben invertir en infraestructura, personal, sistemas y procedimiento si el objetivo es poder un crecimiento financiero a largo plazo y no enfocándose por completo al lo necesario para cumplir el corto plazo.

Se han tomado en cuenta tres variable importantes al momento de poder realizar esta perspectiva, esas son la capacidad de los empleados, de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Hoy en día el personal es una de las partes fundamentales para una organización, el personal es quien día a día está más cerca de los clientes así como conoce todos los procesos de empresa que son críticos o que tienen alguna deficiencia, los empleados son quienes deben estar capacitados para que sus actividades y actitudes vayan encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa, sus mentes y sus capacitaciones creativas deben ser movilizadas a favor del cumplimiento de los objetivos fijados.

Por todo lo mencionado anteriormente podemos ver que los empleados son quienes juegan un papel sumamente importante para poder alcanzar todos los objetivos, pero solos sin las herramientas necesarias sería muy difícil, la información es algo fundamental sobre todo de los clientes, de los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

La información es esencial debe ser confiable y fiable, para que al final se cumpla el objetivo que se quiere alcanzar, que todos dentro de la organización trabaje en base en los objetivos principales de la empresa. La comunicación es esencial como primer paso es necesario dar a

conocer los resultados que se han tenido, lo que se espera para el próximo período y trabajar en cada una de las áreas críticas sobre la información necesaria que cada empleado necesita para que los procesos sean más eficientes y la satisfacción al cliente sea alta.

La motivación y la libertad para la toma de decisiones en los empleados es esencial, si no existe una motivación adecuada por mas información que posean no van a trabajar a favor de la organización sino más que nada de sus propios intereses.

En una organización lo que se espera es que los empleados trabajen en equipo conjunto con la organización y los directivos y se trabaje para metas comunes, a los empleados hay que hacerlos sentir como la parte fundamental para el logro de los mismos, es decir la motivación constante y el entendimiento de cada una de las personas que trabajan en la organización es fundamental para que esta meta se llegue a cumplir de la forma más eficiente, y de igual manera se convierta en una organización que se preocupa por los intereses y necesidades del personal.

CAPÍTULO III

3 INDICADORES

Los indicadores son herramientas que ayudan a mejorar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, ayuda a mejorar la calidad del servicio o del producto que se está brindando, es decir permite que la empresa realice mejoras puntuales en ciertos aspectos que requieren cambios sobre todo en procesos necesarios y esenciales en la producción como tal.

El utilizar indicadores de gestión que midan la eficiencia y el progreso en temas internos son muy necesarios, pero los indicadores que logran comparar la situación de la empresa con relación a la competencia logra crear diferentes ventajas competitivas.

El tener tantos indicadores facilita el poder tomar decisiones importantes para la compañía, por lo que facilita gerenciar por resultados al igual que logra que los empleados se integren al formar los indicadores que lograrían medir el trabajo en equipo de cada área o departamento.

Al poder medir la situación en la que los procesos se encuentran se logra obtener un control de los mismos al mismo tiempo, y se puede ver las consecuencias que las decisiones anteriormente tomadas hicieron en los procesos esenciales para poder cumplir los objetivos y el aporte que se dio.

Los indicadores son base esencial para cualquier herramienta de gestión que son necesarios para el control y la toma de decisiones.

3.1 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros han sido por mucho tiempo la manera más usada para poder medir la eficiencia en general de una empresa, tomando dos períodos diferentes de análisis, y así poder facilitar la toma de decisiones de los administradores o gerentes.

Los indicadores generalmente toman dos cuentas o rubros del Balance General o del Estado de Pérdidas y Ganancias para poder analizarlos no solo a nivel interno como desempeño o rentabilidad sino también para poder comparar con las demás empresas que son competencia directa que existe en el mercado.

Los resultados solo de los indicadores financieros no proporcionan mucha información pero si se los compara con los resultados de años anteriores o con empresas con una situación similar o con una comparación en general del mercado brindan un mejor análisis de la situación en la que la empresa se encuentra.

Hay muchos indicadores financieros que utilizan las empresas que logran medir diferentes factores como la liquidez o solvencia, los flujos de efectivo, la

rentabilidad, rotación y endeudamiento, esos en general, pero de todos los indicadores que existen los más utilizados son:

- **INDICADORES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA**

Los indicadores de liquidez muestran la cantidad de recursos con los que la empresa cuenta para hacer frente a sus deudas más urgentes o si en un caso de emergencia cuanto se tiene de tiempo hasta buscar financiamiento

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Es el margen de seguridad con el que cuenta la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mide la liquidez necesaria para que la empresa siga funcionando normalmente
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Son los recursos con los que cuenta la empresa de activos a corto plazo para poder cubrir toda su deuda de corto plazo. Por cada dólar de deuda cuanto se tiene de activo corriente para afrontarlo.
Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	Este indicador muestra la cantidad de recursos más líquidos es decir de aquellos que pueden ser fácilmente transformados a dinero o efectivo, para hacer frente a las deudas de corto plazo.
Días disponibles para hacer frente a los pagos	(Activos disponibles * 365) / Pagos Anuales	Menciona los días que se podrán atender los pagos con el activo disponible que exista en la compañía.
Solidez	Activo Total / Pasivo Total	Es la capacidad de la empresa tanto a corto como largo plazo para mostrar su consistencia financiera.

- FLUJO DE EFECTIVO O TESORERÍA

Señalan los volúmenes de dinero generados durante un periodo.

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN
Razón del flujo de efectivo operacional	Flujo de efectivo de operaciones / Pasivo Corriente	Es la capacidad de la empresa para generar recursos propios que cubran las deudas de corto plazo.
Razón de cobertura de intereses en efectivo	Flujo de efectivo proveniente de operaciones + intereses e impuestos pagados / intereses pagados	Es conocida como el número de veces que se gana el interés. Un resultado alto en este indicador será producto de un bajo apalancamiento y si llegase a ser menor que uno significará un riesgo inminente en el cumplimiento de las obligaciones de financiación y nuevas formas de obtener fondos nuevos.
Razón de cobertura de deuda	Flujo de caja operativo – Dividendos pagados / Pasivo corriente	En este indicador se observa la afectación del reparto de utilidades dentro de la liquidez de la empresa.

- **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO**

Miden el grado de financiamiento de la empresa con pasivos y el nivel de riesgo.

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN
Endeudamiento Total	$(\text{Pasivo Total} \times 100) / \text{Activo Total}$	Refleja el grado de apalancamiento que los acreedores tienen sobre el activo, mientras más alto sea este indicador mayor apalancamiento hay.
Endeudamiento a corto plazo	$(\text{Pasivo corriente} \times 100) / \text{Pasivo Total con terceros}$	Representa el porcentaje de participación de terceros a corto plazo de la deuda total
Endeudamiento financiero	$(\text{Obligaciones financieras} \times 100) / \text{Ventas netas}$	Es el porcentaje que representan las obligaciones financieras a corto y largo plazo del total de las ventas netas.
Carga financiera	$(\text{Gastos Bancarios} \times 100) / \text{Ventas Netas}$	Es el porcentaje de las ventas que van destinados a cubrir los gastos financieros.
Razón Pasivo Capital	$\text{Pasivo a largo plazo} / \text{Patrimonio}$	Es una relación entre los fondos que dieron terceras personas y los fondos que los accionistas invirtieron.
Apalancamiento Total	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	Es la relación entre el dinero de los acreedores con el dinero de los accionistas, es decir por cada dólar de deuda cuanto del capital está comprometido.
Razón de independencia financiera	$\text{Patrimonio} / \text{Activo total}$	Esta relación muestra cuanto por cada dólar de la empresa le corresponde a lo invertido por los accionistas.

- **MEDIDAS DE COBERTURA**

Miden la capacidad de la empresa para cubrir los cargos que usualmente son fijos.

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN
Cobertura total del pasivo	Utilidad antes de intereses e impuestos / Intereses	Este indicador muestra la capacidad para poder responder a los pagos fijos que se dan en la financiación con terceros.

- **ROTACIÓN DE EFICIENCIA**

Muestra el grado de efectividad de la empresa en su utilización de recursos.

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN
Rotación de cartera	Ventas a crédito / Cuentas por cobrar	Es el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un periodo de tiempo.
Período promedio de cobro	365 días / rotación de cuentas por cobrar	Mide el número de veces que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar.
Rotación de Inventarios	Costo de la mercadería / Inventario promedio	Indica el número de veces que el inventario se convierte en efectivo o en una cuenta por cobrar.
Período promedio de inventario	365 días / Rotación de inventarios	Indica el número de días que se necesita para que el inventario se convierta en efectivo.
Ciclo operacional	$[(\text{Inventario promedio} \times 365 \text{ días}) / \text{Costo de ventas}] + [(\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}) / \text{Ventas a crédito}]$	Muestra el número de días que la empresa necesita para convertir lo producido en efectivo.

Rotación de activos fijos	Ventas / Activos Fijos	Indica cuanto de cada dólar de activo fijo se puede generar en ventas.
Rotación de Cuentas por pagar	Compras a crédito / Promedio de cuentas por pagar	Número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo.
Período promedio de cuentas por pagar	365 días / Rotación de cuentas por pagar	Refleja el número de días que necesita la empresa para convertir en efectivo las cuentas por pagar.
Rotación del capital	Ventas totales / (Patrimonio neto + Pasivos a largo plazo)	Muestra el grado de de participación de la financiación propia y de terceros a largo plazo en las ventas de la empresa.

- **INDICADORES DE RENDIMIENTO**

Menciona la eficiencia de la administración para convertir las ventas en rentabilidad.

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN
Rentabilidad Bruta	$\text{Utilidad bruta} \times 100 / \text{Ventas netas}$	Indica la capacidad de la empresa de convertir las ventas en una utilidad bruta.
Rentabilidad neta	$\text{Utilidad neta} \times 100 / \text{ventas netas}$	Indica la capacidad de la empresa de convertir las ventas en una utilidad neta.
Rentabilidad del Patrimonio ROE	$\text{Utilidad neta} \times 100 / \text{Patrimonio}$	El % de las utilidades netas representan sobre el patrimonio.
Sistema DUPONT: Retorno sobre la inversión ROI, Rendimiento de Activos Totales ROA	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total}) = \text{Utilidad neta} / \text{Activo total}$	Representa la efectividad para producir utilidades con los activos disponibles.
Valor Económico Agregado EVA	$[\text{Utilidades Netas} - (\text{Capital económico} \times \text{costo de capital})]$	Muestra el rendimiento de una empresa menos el costo total del capital que se ha invertido.

3.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión muestran sobretodo la eficiencia de la compañía en la utilización de sus recursos, miden la forma en la que se utilizan los recursos y si se está sacando un mayor provecho de los mismos.

El capital invertido se ve reflejado en la producción y cuando un proceso es eficiente la rentabilidad es mayor, los indicadores de gestión controlan los procesos internos de la empresa para mejorar la eficacia y eficiencia de los mismos.

Se trata de llevar un mejor control de cada proceso interno buscando los factores claves que lleven al éxito el proceso y de la misma manera llevar a cabo los objetivos dentro del plan estratégico.

Para poder construir estos indicadores es necesario los procesos principales y que factores son los que se podrían medir para poder obtener el indicador adecuado, los factores a medirse usualmente son: eficiencia, eficacia, calidad, productividad, riesgo, competitividad.

3.2.1 Eficiencia

La eficiencia es cumplir la meta u objetivos con el mínimo de recursos, varios indicadores que sirven para medir este factor puede estar referido a la producción el volumen de la misma, la capacidad instalada

disponibilidad mantenimiento, así como el inventario si existiese eficiencia en su uso, niveles óptimos, efectividad en el pago de proveedores o en el tiempo de compras.

3.2.2 Eficacia

La eficacia o efectividad es simplemente lograr el objetivo, están relacionados en cumplir al cien por ciento los objetivos planeados, entre los factores a tomar en cuenta para medir la eficacia pueden ser efectividad en procesos o maquinaria, así como efectividad en las ventas, en la gestión y comercialización del producto.

3.2.3 Calidad

La calidad siempre ha sido un factor sumamente importante para saber si la empresa está en un buen nivel en relación a su competencia este es un factor muy importante que se debe medir siempre, se puede medir tanto el rendimiento de la calidad es decir dentro de los procesos para poder detectar deficiencias en las etapas y el origen de las mismas, la calidad del uso también es muy importante, que nivel de satisfacción está teniendo nuestro producto frente a los clientes o consumidores.

3.2.4 Productividad

La productividad relaciona el producto final con uno o más de los recursos utilizados dentro de la producción por lo tanto mide la eficiencia en la producción, mide la utilización de los recursos y la mano

de obra, en esta parte esencial de una empresa los indicadores de gestión muestran resultados importantes al momento de tomar decisiones de progreso de la compañía, ya que miden tanto la situación del uso de los recursos dentro del proceso así como el capital invertido dentro de esta y la rentabilidad obtenida al final.

3.2.5 Manejo de Riesgos

Se debe tomar en cuenta que no siempre van a poder realizarse los objetivos tales como se planean y en base a los recursos o factores planificados, por eso es necesario medir el riesgo que se tendrá, los indicadores de gestión que miden el riesgo son de gran ayuda para poder hacer un presupuesto o realizar una mejor planificación, sobre todo es necesario enfocarse tanto en el riesgo operativo así como el riesgo financiero, es decir medir el riesgo de poder cumplir con la producción esperada de poder cubrir los costos e incluso de no tener una ganancia o no poder responder antes de terceros por recursos prestados.

3.2.6 Competencia

Las ventajas competitivas hacen que la empresa pueda tener un valor agregado frente a la competencia, medir el estado o situación de estas es de gran ayuda para saber qué posición dentro del mercado se puede

tener y cuál es la actual situación. Se puede medir la participación que se tiene en el mercado, los costos y precios frente a la competencia directa, el nivel de calidad de los productos o servicios y también si se está cumpliendo con el presupuesto frente a las ventajas competitivas a obtenerse.

3.3 INDICADORES SOCIALES

Al hablar de una empresa pública es necesario mencionar sobre indicadores sociales, los cuales se basan en parámetros o atributos de una sociedad, estos indicadores son medidas específicas, explícitas y objetivas de los cambios que ha generado cierta actividad o proyecto en la sociedad.

Estos indicadores se organizan en tres tipos:

- De impacto
- De efecto
- De cumplimiento

Los indicadores de impacto miden los resultados que se han obtenido al final de algún proyecto o actividad, son definidos por el objetivo principal o la rentabilidad social esperada.

Los indicadores de efecto miden los cambios que haya en el transcurso del proyecto planeado, estos se asocian con los objetivos específicos.

Los indicadores de cumplimiento miden la realización de los resultados o metas planteadas como el presupuesto y las actividades que se iban a desarrollar y se realizaron.

Entre los requisitos para poder armar unos buenos indicadores se puede tomar en cuenta la precisión es decir que no haya una ambigüedad en los mismos y sean fáciles de comprender por cualquier persona, un indicador debe tener una relación directa con los objetivos principales tienen que ser constantes y específicos que vayan acorde con los factores a medirse, de igual manera los indicadores deben tener mucha sensibilidad ya que los cambios que pueden haber en una sociedad pueden ser muy drásticos y estos indicadores deben lograr medir el estado real del aspecto específico de la sociedad y de igual manera debe haber una facilidad para poder recolectar la información necesaria para poder obtener los mejores resultados.

3.4 UTILIZACIÓN DE INDICADORES EN LA EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR

Televisión y Radio Pública de Ecuador mantiene una matriz de indicadores de gestión en los cuales coloca varios indicadores que son útiles al momento de medir la rentabilidad de la compañía.

Ecuador TV se basa en recursos brindados por el Estado por lo que tiene que responder en beneficios a la comunidad con las actividades que realiza, busca las áreas de mayor impacto en su rentabilidad social.

Las áreas de impacto que Ecuador TV ha analizado que son esenciales para la producción de sus servicios y se basan en sus objetivos dentro de su planificación son:

- Producción y Programación
- Técnica y de Operaciones
- Noticias
- Comercial
- Jurídico
- Radio Pública
- Administración y Finanzas

Ecuador TV tiene estructurado varios indicadores para cada una de las áreas mencionadas, y van acorde a los beneficios dentro de la sociedad ecuatoriana, busca controlar el cumplimiento de estos objetivos planteados y de las ventajas que se están creando frente a los otros canales y radios del Ecuador.

Toman en cuenta el desarrollo de la tecnología, al igual que la utilización de los recursos tanto humanos como materiales buscan la eficiencia en los procesos y una alta calidad, pero un Balance Score Card podría ayudar a maximizar los

resultados y sobre todo a mejorar la forma de toma de decisiones que se hacen más que nada de las que afectan al desarrollo del canal.

3.5 ÁREAS CRÍTICAS, SUS INDICADORES Y SISTEMAS DE MEDICIÓN DE RENTABILIDAD

Las áreas críticas de la empresa son varias según su planificación y afectación de cada una de ellas a los resultados de la compañía.

Para determinar estas áreas se tomó en cuenta el entorno en el que se desenvuelve la empresa, la estructura como tal de la compañía, los planes tanto financieros, de operación y comerciales, los objetivos y procesos para la producción del canal, los resultados de los sistemas de administración y control de los recursos y flujos de operación, la perspectiva del negocio y los objetivos generales del Estado dentro del canal, los aspectos legales en los que se desempeña la empresa y las falencia que la sociedad ecuatoriana tiene.

Las áreas críticas que los funcionarios de Ecuador TV prestan mayor atención son:

3.5.1 Producción y Programación

En esta área o departamento se maneja una de las partes fundamentales del canal, este departamento analiza los programas que se presentan al público la calidad de los mismos, y contenido de los programas para sean más provechosos para los ciudadanos.

Entre los objetivos y los indicadores para cada uno en esta área están:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Asegurar e incrementar la participación ciudadana	Mejorar los espacios de comunicación con la ciudadanía	Eficiencia procesos de producción en espacios de comunicación ciudadana.
Asegurar e incrementar la participación ciudadana	Incrementar los contenidos de producción nacional	Porcentaje de incremento de producción nacional al aire en televisión
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Mejorar continuamente la calidad de los contenidos de TV	Nivel de cumplimiento de calidad en los contenidos presentados al público.
Atender las necesidades insatisfechas con contenidos para sectores tradicionalmente desatendidos.	Incrementar los contenidos de TV apegados a las necesidades reales de la audiencia	Desarrollo de contenidos que cubran las deficiencias.
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Capacitar permanentemente al Recurso Humano de la Institución.	Cumplimiento de capacitaciones al personal de producción y programación.

Esta área se debe preocupar mayormente en el contenido de los programas que salen al aire dentro del canal, al igual que los horarios en los que son oportunos los mismos.

El Director de Producción y Programación es el responsable de esta área por lo que él está en constante control de la programación transmitida, dentro de este departamento se verifica que el cumplimiento este acorde de igual manera a los objetivos que el estado está tratando de lograr las áreas y las necesidades que se quieren cubrir, al ser Ecuador TV un canal público y del estado busca mayormente una rentabilidad social por lo que con indicadores sociales se logra medir el impacto de los programas dentro de la ciudadanía.

Algunos de los indicadores sociales que podrían medir en cumplimiento de este departamento, puede ser el nivel de educación dentro de la clase baja y media de la sociedad, el nivel de cuidado ambiental e higiene al igual que la concientización social.

3.5.2 Técnica y de Operaciones

Esta área controla mayormente los procesos dentro de la producción y programación del canal, toma en cuenta los materiales y recursos necesarios para que todos los programas tengan la mejor calidad posible, y se transmitan sin ninguna complicación.

Entre los objetivos y los indicadores para cada uno en esta área están:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Cumplir los parámetros técnicos de transmisión establecidos	Porcentaje de confiabilidad de transmisión de la programación de exteriores
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Cumplir los parámetros técnicos de transmisión establecidos	Porcentaje de confiabilidad de transmisión de la programación de estudios
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Capacitar permanentemente al Recurso Humano de la Institución.	Cumplimiento de capacitaciones al personal técnico y de operaciones.
Reforzar la cobertura de ECTV	Migrar la señal de cobertura actual de UHF a VHF.	Aumento de equipo de transmisión
Reforzar y ampliar la cobertura contemplando la migración al sistema digita	Cumplir el Plan de Mantenimiento Preventivo a Estaciones	Nivel de mantenimiento a estaciones
Reforzar y ampliar la cobertura contemplando la migración al sistema digital	Cumplir el Plan de Mantenimiento Preventivo a Equipos Multimedia	Nivel de mantenimiento a equipos multimedia
Ampliar la cobertura de RPE.	Cumplir con el proyecto de ampliación de cobertura de RPE.	Estado de estaciones de transmisión implementadas
Implementar estaciones de transmisión de FM para el proyecto nacionalidades.	Cumplir con la obra civil del proyecto nacionalidades.	Cumplimiento de la obra civil proyecto nacionalidades
Implementar estaciones de transmisión de FM para el proyecto nacionalidades	Cumplir con la instalación y funcionamiento de los transmisores del proyecto nacionalidades.	Nivel de funcionamiento de Transmisores Proyecto Nacionalidades

Esta área debe tomar en cuenta los procesos necesarios, los materiales y las personas para que los programas se transmitan sin ninguna dificultad, que lleguen a la mayor cantidad de televidentes donde la recepción del canal se ha logrado, si existen problemas técnicos se debe resolver y controlar el funcionamiento luego de la reparación adecuada y tomar en cuenta que no se repita en otro tipo de procesos.

El Director Técnico y de Operaciones es el responsable de esta área por lo que él debe estar pendiente que su personal pueda resolver a tiempo y lo más eficiente posible los problemas técnicos que se presenten en cualquier área o sector que se encuentre el canal, debe tener un control constante de los procedimientos que son necesarios realizar para estar acorde con los aspectos de seguridad que el personal requiere.

3.5.3 Noticias

Esta área es sumamente importante ya que las noticias son uno de los programas más influyente dentro de la sociedad y el que brinda mayor información a la sociedad y cubre mayormente las necesidades prioritarias de la población.

Entre los objetivos y los indicadores para cada uno en esta área están:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Asegurar e incrementar la participación ciudadana	Mejorar los espacios de comunicación con la ciudadanía	Porcentaje de comunicación por medio de redes de noticias.
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Mejorar continuamente la calidad de los contenidos de Noticias	Nivel de calidad en el contenido de noticias transmitidas.
Atender las necesidades insatisfechas con contenidos para sectores tradicionalmente desatendidos.	Incrementar los contenidos de TV apegados a las necesidades reales de la audiencia.	Porcentaje de necesidades cubiertas con programación de noticias.
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Capacitar permanentemente al Recurso Humano de la Institución.	Cumplimiento de capacitaciones al personal que interviene en el programa de noticias.

Esta área debe tomar en cuenta las necesidades a cubrir dentro de la sociedad, que con mayor información se puedan cubrir y más que nada generen un valor agregado dentro de la misma.

El Director de Noticias es el responsable de esta área por lo que él debe estar pendiente en el contenido de las noticias que se transmitan a la ciudadanía, que haya fiabilidad en las mismas y sean verídicas.

Debe tomar en cuenta que las noticias tienen un gran impacto en la sociedad por lo que se debe tener un mayor control en su contenido y forma de presentación sobre todo en aspectos que mencionen problemáticas sociales o que influyan negativamente en la sociedad.

3.5.4 Comercial

El área comercial se basa en la sintonización tanto del canal como de la radio, la audiencia que se tiene y los niveles de participación.

Siempre se debe tomar en cuenta que la mayor participación de la ciudadanía contribuye a que la empresa se desarrolle y pueda crecer por lo que la inversión en esta área es sumamente importante.

Esta área se enfoca en la relación directa con los clientes que es este caso son los televidentes que sintonizan el canal y los radioyentes que escuchan la radio y toman en cuenta el contenido que se transmite.

Entre los objetivos y los indicadores para cada uno en esta área están:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Asegurar e incrementar la Participación de la Ciudadanía.	Medir la sintonía de ECTV y RPE con respecto a la competencia	Porcentaje de participación de Sintonía ECTV Y RPE
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Capacitar permanentemente al Recurso Humano de la Institución.	Cumplimiento de capacitaciones al personal que interviene en el área comercial.
Administrar los recursos de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos y de calidad.	Cumplir el Plan Anual de Ventas.	Aumento de ingresos por facturación porcentaje de crecimiento.

Las necesidades que son más notorias en la sociedad son las que el personal en esta área debe saber y tener muy en cuenta, para que existan más televidentes y radioyentes se necesita llamar su atención, por lo que saber lo que ellos quieren da una ventaja competitiva,, en nuestra sociedad existe muchas diferencia en cuanto a cultura, educación y mucho más aun en la forma de pensar, pero si hay algo común es la preocupación por su seguridad, la justicia y demás valores que afectan a toda la sociedad por lo que dar conocimiento e información en los avances que como sociedad en estos aspectos se están dando es algo que siempre va a llamar la atención a ciudadanía.

Esta área debe enfocarse en conseguir una mayor participación por parte de los ecuatorianos y debe trabajar conjuntamente con las otras áreas para desarrollar programas con contenidos de interés general y que agreguen algo más a lo que la competencia transmite.

El Director Comercial es el responsable de esta área por lo que él debe velar por el cumplimiento de las metas en ventas establecidas y el nivel de participación que se espera tener de la ciudadanía.

No debe dejar atrás la capacitación necesaria y la comunicación de los objetivos al personal ya que con esa información se puede trabajar en conjunto para poder cumplir con las metas, y poder lograr un desarrollo global, en esta área es fundamental el trabajo en equipo y de igual manera la comunicación entre los integrantes ya que se basan en un

objetivo específico que implica a todos, y al tener mayor conocimiento sobre los clientes o la gente que va a disfrutar del servicio que se está brindando.

La mayoría de indicadores sociales que tomen en cuenta el desarrollo de la población en aspectos culturales demuestra significativamente el avance en la participación y por lo tanto en la rentabilidad social al final de un período o proyecto.

3.5.5 Jurídico

El área legal es muy importante en todas las empresas, más que nada si es una empresa pública que es regida por muchas leyes y reglamentos.

De igual manera se enfocan en que se cumplan los reglamentos internos y que no exista ningún tipo de riesgo legal de ningún tipo.

Entre los objetivos y los indicadores para cada uno en esta área están:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, mejorarlo y ampliarlo continuamente.	Porcentaje de cumplimiento de las normas ISO
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Capacitar permanentemente al Recurso Humano de la Institución.	Cumplimiento de capacitaciones al personal que interviene en el área legal

El departamento legal busca tener un control total en el cumplimiento del reglamento interno y de las normas que el estado exige a una empresa pública.

Debe tener un gran conocimiento de los procesos que se llevan a cabo y de los informes y controles entregados a los organismos de control del país.

El Director Jurídico es el encargado en esta área y del cumplimiento de las leyes y reglamentos al igual que el apoyo en los procesos legales que la empresa tiene y los documentos que por ley la empresa debe tener, utilizar y entregar.

El departamento jurídico es encargado de brindar asesoría a las autoridades o directivos sobre temas legales que afecten a la compañía, opiniones sobre que se debería realizar frente a una situación jurídica, sugerir reformas legales o actualizaciones en los reglamentos internos y también llevar un control y una revisión de los procesos que sean afines a cumplimientos de reglamentos y normas, por lo que la capacitación y la actualización de los conocimientos son esenciales en el personal de esta área.

3.5.6 Radio Pública

La Radio pública es un área bastante grande y muy importante para la empresa, el contenido que se transmite, los programas y los procesos que se llevan a cabo son solo algunos de los factores a tomar en cuenta.

La calidad dentro de la televisión y la radio son esenciales para el desarrollo de esta empresa, por lo que esta área debe tener presente que los contenidos transmitidos, la participación de los ciudadanos y la capacitación de su personal son factores indispensables.

Entre los objetivos y los indicadores para cada uno en esta área están:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Asegurar e incrementar la participación ciudadana	Mejorar los espacios de comunicación con la ciudadanía	Eficiencia procesos de producción en espacios de comunicación ciudadana.
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Mejorar continuamente la calidad de los contenidos de Radio	Porcentaje de cumplimiento de los programas planeados transmitir.
Atender las necesidades insatisfechas con contenidos para sectores tradicionalmente desatendidos.	Incrementar los contenidos de Radio apegados a las necesidades reales de la audiencia.	Porcentaje de incremento de producción al aire de radio
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Capacitar permanentemente al Recurso Humano de la Institución.	Cumplimiento de capacitaciones al personal encargado de los procesos en Radio Ecuador

Es imprescindible que la puntualidad y el trabajo en equipo en esta área ya que funciona mucho tiempo al aire y el contenido de los programas es muy importante para mantener la atención de los radioyentes.

El Director de Radio Pública es el responsable de esta área por lo que está al tanto de la administración de la misma, y de que se cumplan con todos los procesos necesarios para que los programas se transmitan a tiempo y sin problemas.

Esta área es sumamente importante para la empresa y genera mucha producción que es esencial para el cumplimiento de los objetivos que como institución han planificado.

3.5.7 Administración y Finanzas

El departamento de Administración y finanzas siempre va a ser una de las áreas esenciales en una empresa, por lo que se maneja el recurso económico y el funcionamiento generales de la empresa.

La Administración de una empresa debe velar por el personal, la utilización de los recursos y controlar los procesos para poder cumplir con los objetivos propuestos.

El área de finanzas puede tener un mayor control en los gastos e ingresos generados por la compañía por lo que es fundamental revisar los mismos e incluso ayudan a planificar los futuros objetivos que la empresa necesitaría para crecer.

Entre los objetivos y los indicadores para cada uno en esta área están:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, mejorarlo y ampliarlo continuamente.	Porcentaje de cumplimiento de los requerimientos de las normas ISO
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Cumplir con el marco legal en Seguridad y Salud en el Trabajo	Nivel de comunicación periódica de Seguridad
Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión	Incrementar el Fortalecimiento Institucional.	Resultado de Consultoría
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Capacitar permanentemente al Recurso Humano de la Institución.	Cumplimiento de capacitaciones al personal de Administración y financiero
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Evaluar permanentemente el desempeño de todo el personal de la institución.	Rendimiento sobre empleado
Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano	Desarrollar talentos aptos a las exigencias de las personas	Rendimiento de evaluación por competencias
Administrar los recursos de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos y de calidad.	Cumplir el Ejercicio Presupuestal	Nivel de cumplimiento del presupuesto planteado
Administrar los recursos	Cumplir el Ejercicio	Nivel de cumplimiento del

de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos y de calidad	Presupuestal de Inversión	presupuesto de inversión planteado
Administrar los recursos de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos y de calidad.	Cumplir el Plan Anual de Compras	Cumplimiento del PAC
Administrar los recursos de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos y de calidad.	Disminuir la cartera vencida de RTVECUADOR	Porcentaje de la cartera vencida y no recuperada.
Administrar los recursos de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos y de calidad.	Determinar la rotación de los trabajadores dentro de la empresa.	Rotación de empleados
Administrar los recursos de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos y de calidad.	Ingreso de nómina y cuadre de cuentas	Período y cálculo de pago de sueldos y salarios
Administrar los recursos de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos y de calidad.	Selección de personal e ingreso de contratos al MRL	Comunicación de la contratación de empleados nuevos y requisitos necesarios.

El área financiera y Administrativa es quien maneja la mayor información dentro de la empresa, por lo que es de sumo cuidado la comunicación de la misma, aunque al ser una empresa pública es un requisito que todo este en conocimiento del público, es necesario que la empresa crezca y se desarrolle ya que los ecuatorianos son quienes al final están aportando para el desempeño de la misma.

El Director de Administración y Finanzas es el responsable de esta área, cuya carga es bastante grande y su responsabilidad frente a los otros departamentos es fundamental, ya que sin un presupuesto, sin fondos ni liquidez una empresa no funcionaría.

Esta área debe enfocarse en ayudar a cumplir los objetivos cooperando a las demás áreas y enfatizando la eficiencia en la utilización de los recursos y la capacitación y bienestar del recurso humano.

CAPÍTULO IV

4. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR EP

4.1 FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1.1 Orientación al diseño del Cuadro de Mando Integral

Aunque usualmente la aplicación del cuadro de Mando Integral se base para empresas que tienen fines de lucro, sociedades privadas, no se puede descartar la gran ayuda que significa implementar un Balance Score Card dentro de una empresa Pública.

La oportunidad que un Cuadro de Mando Integral mejore la gestión y administración de una empresa pública es significativa, el resultado de una empresa sin fines de lucro se centra en la medición de la eficiencia y la eficacia en la que satisfacen las necesidades de sus usuarios, en el caso de Ecuador TV, la satisfacción de las necesidades de los radioyentes y televidentes que son la sociedad ecuatoriana.

Las empresas públicas tienen la obligación de mostrar informes que den a conocer los resultados que han obtenido en un determinado período, por lo que sus objetivos deben ser medibles fácilmente.

La mayoría de los empleados prestan mayor atención al volumen de las actividades que realizan que el proceso y el objetivo de la actividad, lo hacen de una manera mecánica basándose en procesos que incluso muchas veces no son los adecuados ni los mejores, el éxito en una empresa pública es la eficiencia en el logro de sus objetivos primordiales y los empleados son quienes juegan el papel más importante en el logro de los mismos, si los procesos y las actividades o tareas no son mejores nunca se podrá obtener más, pero muchas veces los empleados de igual manera se ven limitados a innovar o incluso querer mejorar cierto proceso que realizan, pero el delegamiento de poder facilita de alguna forma este limitante que resulta en una mayor eficiencia y confort dentro del ambiente laboral y por lo tanto colaboran mayormente a la ejecución de las metas globales de la compañía.

Ecuador TV se basa en un presupuesto como todas las empresas públicas en el Ecuador, tienen que responder a los fondos brindados por el Ministerio de Finanzas, usualmente el proceso para la transferencia de fondos va desde la planificación de los gastos que se van a realizar dentro del año, tomando en cuenta el gasto mensual, ya que el ministerio de finanzas entrega los fondos de acuerdo la planificación y lo hacen mensualmente para poder llevar el control necesario de los gastos e ir dando el dinero que la empresa de acuerdo a sus gastos propuestos mensualmente.

Pueden haber casos en los que se requiera de dinero extra para algún tipo de actividad que haya estado fuera del presupuesto, para que el Estado pueda brindar este tipo de dinero adicional se requiere la preparación del proyecto

correspondiente que debe ser aprobado por la Secretaría General de Planificación y desarrollo SEMPLADES y luego entregado al ministerio de finanzas quien da la aprobación para el desembolso de dinero requerido.

Ecuador TV se basa en ese presupuesto que es financiado por el Estado, pero el gobierno le exige que parte de este presupuesto sea por autogestión, esta forma de obtener recursos se basa en conseguir fondos por medio de otras empresas públicas, por ejemplo si un productor nacional quisiera transmitir su programa en Ecuador TV va con la propuesta de cuanto sería el costo para la empresa y de esta forma pediría al productor nacional que busque un auspicio para su programa, suponiendo que es un programa que pone énfasis en la educación el productor podría pedir el auspicio al ministerio de educación o a la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT, pidiendo a ellos un valor mayor de auspicio que el costo real del programa, por ejemplo si al productor le cuesta el programa unos 300.000,00 dólares pediría el auspicio a la entidad pública por 500.000,00 dólares, esa diferencia iría a Ecuador TV como una autogestión, es decir que la diferencia de 200.000,00 irían como aporte para su presupuesto brindado por el Estado, es por eso que al momento de brindar el presupuesto requerido para funcionar por parte del Ministerio de Finanzas a Ecuador TV pregunta cuánto ha sido su autogestión para así disminuir ese valor al presupuesto general a entregar.

4.1.2 Construir un consenso alrededor de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr el éxito, estos son la base para la creación del Cuadro de Mando Integral, por lo que deben estar identificados los objetivos estratégicos de la empresa sobre los cuales se va a basar este Cuadro, en Ecuador TV tiene ocho objetivos específicos sobre los cuales se va a estructurar el Balance Score Card, los cuales irán vinculados con diferentes metas específicas.

El primer objetivo es Asegurar e Incrementar la Participación ciudadana, este objetivo es el principal dentro de la organización por lo que todos los departamentos intervienen para el cumplimiento de este objetivo ya que el querer incrementar la participación de la ciudadanía significa que debería haber una mayor audiencia para el canal y la radio y de esta forma se incrementa la participación y se logre llegar a más gente con los programas alrededor del país.

Las metas para poder cumplir con este objetivo serían varias dependiendo de la intervención de cada departamento con relación al cliente directamente, por ejemplo el área de producción y programación influye directamente en la audiencia, ya que ellos manejan los programas a transmitirse y deciden cuales se transmitirán, aunque existe un Consejo Consultivo conformado por varias personas las cuales dan su visto bueno de la programación a transmitirlo por un

período determinado, por lo que una de las metas específicas es transmitir los programas en los horarios adecuados y programas de calidad.

Otro departamento que está relacionado con ese objetivo es operaciones, la calidad de la transmisión influye directamente con los televidentes y los radioyentes, por lo que la participación de la ciudadanía al canal va vinculada directamente en la calidad y programación del mismo, mientras sea mejor mayor será la participación.

El segundo objetivo es Asegurar la Calidad de contenido y transmisión de los programas antes y durante su emisión, en el cumplimiento de este objetivo están directamente relacionados los dos departamentos antes mencionados operaciones y producción ya que ellos revisan de que la calidad de los programas sea la mejor al igual que el contenido de los programas a transmitirse, entre las metas para este objetivo tendrían que ir centradas en el cumplimiento de los estándares de calidad de la transmisión de los programas diarios, al igual que el contenido de los mismos vaya acorde con el cumplimiento de la misión de la compañía y del objetivo que tiene centrado el Estado para el canal.

El tercer objetivo es atender a las necesidades insatisfechas con contenidos para los sectores que tradicionalmente están desatendidos, este objetivo busca mayormente el beneficio de la sociedad tomando en cuenta indicadores sociales para la medición de este objetivo, toda la empresa está envuelta para el

cumplimiento de este objetivo, tanto la gente de la Radio como la de la televisión ya que se transmiten programas dirigidos muchas veces a cierto sectores de la población específicos con necesidades específicas de igual manera, por medios diferentes, la radio en su mayoría va dirigida a las personas que no tienen la opción o posibilidad de ver o tener un televisión en casa, y se centra más en gente con este tipo de características que se divide en muchos sectores con diferentes necesidades, el objetivo como tal va a toda la empresa cada departamento se centraría en mejorar sus procesos y calidad de trabajo buscando cumplir este objetivo que va dirigido a la sociedad y forma parte importante de la razón y meta principal de la empresa.

Se pueden lograr muchas metas para cumplir este objetivo entre ellas estaría realizar estudios y análisis de los sectores con mayores necesidades por atender como educación o salud en las que el canal y la radio logren contribuir a satisfacerlas, con la recopilación de datos e información necesaria se debería formar los programas con los contenidos requeridos que vayan de la mano para fortalecer y cubrir esas deficiencias en la ciudadanía.

Como cuarto objetivo de RTV Ecuador es reforzar y ampliar la cobertura contemplando la migración al sistema digital, un objetivo sumamente importante para el crecimiento y desarrollo de la empresa, hay que tomar en cuenta que poder llegar a mas lugares dentro del país genera un crecimiento en todos los aspectos de la compañía, ampliar la cobertura es considerado bajo proyectos estudiados para realizarlos de acuerdo a las necesidades de la

población tomando el análisis de información requerido para el objetivo anterior, para poder ampliar la cobertura se necesita un gran apoyo del departamento de operaciones ya que muchas veces es necesario que se trasladen a lugares bastante alejados y peligrosos para colocar los equipos necesarios para abarcar ciertas zonas del país que no siempre están en las mejores condiciones para facilitar la implantación de los equipos necesarios.

El quinto objetivo es asegurar la generación de energía alternativa para la operación de la empresa, este objetivo va basado sobre todo a los equipos que se utilizan para la producción normal de la empresa, se trata que sean lo más ecológicos posible.

En ciertos lugares se trata de que los equipos en las antenas que se coloquen funcionen no solo baterías o energía eléctrica sino también con energía solar, instalando paneles solares que cubran gran parte de la energía utilizada en el día.

Como sexto objetivo RTV Ecuador quiere asegurar el suministro de insumos para la operación y la gestión de la empresa, este es un objetivo primordial muy importante para el progreso de la empresa, ya que al faltar insumos necesarios se detiene las operaciones y hablar de canal de televisión y radio salir del aire así sea dos segundos es una gran pérdida de todo el avance que se ha tenido hasta ese momento como canal, no solo se está fallando al Estado quien es el interesado en el funcionamiento de la empresa sino de la sociedad ecuatoriana

la cual se vería afectada y de cierta manera decepcionada del fallo de una empresa del país.

Para poder cumplir con este objetivo el área de administración y finanzas así como la de producción y programación son partes esenciales ya que son los responsables de tener todos los recursos necesarios para poder sacar la producción del canal así como de la radio, debe haber un presupuesto operativo sumamente detallado donde se pueda revisar que se tiene los recursos económicos para poder afrontar a las necesidades futuras del canal y en lugar de tener problemas por falta de recursos para la transmisión de los programas hayan recursos de sobra.

El objetivo clave para el desarrollo de la empresa es capacitar, formar y actualizar permanentemente al recurso humano de la compañía es sumamente importante ya que el recurso humano es quien opera y desarrolla todo los aspectos de la compañía, el área administrativa y financiera es la encargada de ver las falencias que su recurso humano tiene y de las necesidades que se deberían cubrir con mayor rapidez y buscar la excelencia para todos los empleados, y una de las formas es con capacitaciones frecuentes que ayuden al empleado y sobretodo logre facilitar de cierta manera su trabajo operativo y ponga atención al análisis y mejoramiento del mismo.

Estas necesidades que el personal tiene las cuales necesitan de cursos de capacitación suelen darse a conocer al momento de la evaluación de desempeño

pero también de las necesidades que los directivos han notado de su gente, se realizan diferentes sugerencias de capacitación las cuales se discuten y se autorizan o no.

Dentro de estos objetivos generales se encuentran objetivos específicos los cuales serán medidos en el cuadro de mando integral y serán medidos por los indicadores designados y apropiados.

Los objetivos van en base a las cuatro perspectivas diferentes que hay en el Balance Score Card, para cada perspectiva se tomará en cuenta objetivos diferentes de todas las áreas.

Para la perspectiva financiera los objetivos tienen que ir acorde a la utilización de recursos y cumplimiento de presupuestos y eficiencia en la utilización de los recursos, los objetivos necesarios a tomarse en cuenta para esta perspectiva están⁶:

- Cumplir con el plan anual de ventas
- Cumplir con el ejercicio presupuestal
- Cumplir con el ejercicio presupuestal de inversión
- Cumplir con el plan anual de compras
- Disminuir la cartera vencida

⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición 2000

- Ingreso de nómina y cuadro de cuentas
- Aumentar el número de socios que colaboran en la financiación
- Aumentar la Autogestión frente al financiamiento público
- Reducir los costos innecesarios en la producción.
- Optimización de recursos y reducción de gastos
- Incrementar los ingresos
- Reducir el nivel de endeudamiento de la compañía
- Verificar y controlar la información financiera de la empresa

Para la perspectiva de clientes los objetivos van acorde a las necesidades que existen en la sociedad, los objetivos van basados en la misión y visión de la empresa, la cual va acorde a los objetivos que el Gobierno quiere mejorar dentro de la sociedad los objetivos que irían acorde en esta perspectiva están⁷:

- Mejorar los espacios de comunicación con la ciudadanía
- Incrementar los contenidos de producción nacional
- Mejorar continuamente la calidad de los contenidos de Televisión, Noticias y Radio
- Incrementar los contenidos de Televisión, noticias y radio apegados a las necesidades reales de la audiencia

Para la perspectiva de procesos los objetivos son más internos y dirigidos a mejorar las actividades que se realizan en beneficio de la producción y por ende de los clientes al final, para esta perspectiva hay que tomar en cuenta todos los

⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición 2000

departamentos y las actividades que se realizan sobre todo las áreas críticas importantes que requieren un mayor atención y por lo tanto una mayor eficiencia en sus procesos los objetivos que irían acorde en esta perspectiva están⁸:

- Cumplir con el mantenimiento necesario para los equipos y estaciones
- Medir la sintonía de Ecuador TV y Radio del Ecuador con respecto a la competencia.
- Cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 mejorarlo y ampliarlo continuamente
- Cumplir con los proyectos presentados y aceptados al Estado
- Cumplimiento del Plan operativo y estratégico
- Cumplimiento con la obligaciones demandadas por el Gobierno
- Eficiencia en el proceso de transmisión y creación de programas en televisión y Radio

Para la perspectiva de desarrollo de personas los objetivos son enfocados en la mejoría de la calidad del recurso humano y de todos los aspectos que los involucran y que hacen crecer más a la empresa y desarrollar cualidades sociales que van más allá de la rentabilidad o beneficio económico los objetivos que irían acorde en esta perspectiva están:

- Capacitar permanentemente al personal de la Institución
- Cumplir con el marco legal en seguridad y salud en el trabajo

⁸ Ibídem

- Incrementar el fortalecimiento institucional
- Evaluar permanentemente el desempeño del personal
- Desarrollar talentos aptos a las exigencias de las personas
- Determinar la rotación de empleados dentro de la empresa
- Mejorar la selección de personal e ingreso de contratos al ministerio de Relaciones Laborales
- Tener personal capacitado para ejercer puestos directivos
- Aumentar el voluntariado dentro del personal
- Realizar actividades en pro del medio ambiente

Los objetivos en el Balance Score Card van relacionados con la misión y visión de la empresa, el objetivo general de la organización dividida por aspectos importantes que conforman la empresa, los cuales son medibles y cuantificables, en el capítulo I de este trabajo menciona

4.1.3 Seleccionar y diseñar los indicadores

Para las diferentes perspectivas que forman parte del cuadro de Mando Integral se necesitan indicadores específicos que vayan acorde con los objetivos a cumplir y más aún para poder llegar a lograr la visión y misión de la empresa.

Los indicadores deben ser de gran ayuda para poder entender la situación de la empresa en las perspectivas que son importantes y por lo tanto en las áreas críticas de la empresa.

Los indicadores para la perspectiva Financiera van de acuerdo a los objetivos propuestos con anterioridad para medir el cumplimiento de los mismos y la meta planteada, por cada objetivo se puede tener uno o varios indicadores, para los objetivos financieros se toma en cuenta los siguientes indicadores:

Para el primer objetivo de la perspectiva financiera que es cumplir con el plan anual de cuentas el indicador correcto para medir el cumplimiento del mismo sería el porcentaje de cumplimiento del plan de ventas.

La forma de cálculo de estos indicadores se menciona en el diseño del cuadro de Mando Integral a continuación.

Para el segundo objetivo de cumplir con el ejercicio presupuestal el indicador correcto sería el porcentaje del cumplimiento del presupuesto.

Para el tercer objetivo de cumplir con el ejercicio presupuestal de inversión tenemos varios indicadores que van dirigidos a la inversión y al cumplimiento de lo planeado como presupuesto en inversión, sería:

- Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de inversión
- Volumen en activos fijos
- Cuantía total de las nuevas inversiones

- Ratio de inversiones financieras temporales / activo total

Para el cuarto objetivo de cumplir con el plan anual de compras hay que tomar en cuenta el proceso de compra para una empresa pública el cual es bastante exigente y tienes especificaciones que son necesarias realizar, por lo que los indicadores que serían más convenientes utilizar son:

- Porcentaje de cumplimiento del plan anual de compras
- Porcentaje de compras efectuadas en comercio justo

Para el quinto objetivo en esta área que es disminuir la cartera vencida hay que tomar en cuenta las acciones y recursos que se tiene en comparación a los años anteriores en cartera, por lo que el indicador más acorde sería el porcentaje de cartera recuperada en un determinado período.

El sexto objetivo es Ingreso de nómina y cuadre de cuentas, el cual va relacionado con el personal pero en el aspecto económico y financiero, la productividad del recurso humano y el aprovechamiento de las horas trabajadas denotan los beneficios que le personal en general está brindando a la compañía, los indicadores que podrían medir el cumplimiento de este objetivo son:

- Productividad total (valor de las ventas / coste laboral)
- Productividad horaria (valor de las ventas / total de h. de trabajo)
- Productividad por persona trabajadora (valor de las ventas / n° de trabajadores/as)
- Media anual de horas trabajadas por personal empleado

- Número de horas extras anuales

El séptimo objetivo está basado en el financiamiento de la empresa, es aumentar el número de socios que colaboran en la financiación para este objetivo hay que tomar en cuenta que existe en empresas públicas financiadores públicos y privados por lo que los indicadores serían:

- Porcentaje de crecimiento anual de socios/as que colaboran en la financiación
- Número de nuevos financiadores públicos
- Número de nuevos financiadores privados

Para el octavo objetivo se basa en la autofinanciación que la empresa pueda lograr, se quiere aumentar la autogestión frente al financiamiento público, es decir minorar la dependencia que se tiene del sector público y poder tener mayores ventas y lograr cubrir gran parte de su presupuesto operativo, los indicadores para este objetivo son:

- Porcentaje de financiación por autogestión
- Porcentaje de dependencia de financiación pública
- Porcentaje de crecimiento anual de nuevos financiadores
- Porcentaje de financiadores satisfechos

El noveno objetivo va específico a reducir los costos innecesarios en la producción, costos que se puedan reconocer en los cuales existe desperdicio de

recursos el indicador para poder medir este objetivo sería el porcentaje de reducción que hay en los costos en relación a los años pasados.

El décimo objetivo va de acuerdo a la optimización de recursos y reducción de gastos tomando en cuenta todos los factores de ahorro que se podrían presentar en la empresa, los indicadores que medirían este objetivo son:

- Porcentaje de gastos de personal
- Porcentaje de gastos en formación del personal
- Porcentaje de gastos de gestión
- Porcentaje de gastos en tecnologías
- Porcentaje de gastos en comunicación
- Porcentaje de cumplimiento de los gastos previstos
- Cuantía total de multas o sanciones

Para el onceavo objetivo de Incrementar los ingresos, se tomo en cuenta que al ser empresa pública las únicas ventas que realizan son por autogestión es decir a las demás empresas pública, por lo que al tomar en cuenta los indicadores hay que ver que serán basados en su mayoría en índices bajos relacionados a una empresa normal ya que Ecuador TV no tiene mucha autogestión solo el 5% del total de su presupuesto operativo, con estos antecedentes los indicadores que se toman en cuenta para este objetivo son:

- Porcentaje de crecimiento anual de ingresos
- Porcentaje de crecimiento anual de ingresos de origen público
- Porcentaje de crecimiento anual de ingresos de origen privado

- Porcentaje de cumplimiento de los ingresos previstos

El doceavo objetivo no es muy común en Ecuador TV ya que no existe mucho endeudamiento al ser financiada por el Estado solo tiene las obligaciones a corto plazo que usualmente son los impuestos y pagos de ley, este objetivo es reducir ese nivel de endeudamiento, pero al tener pocos pasivos por pagar solo se puede tener una mayor eficiencia en el pago y acorde a la ley, los indicadores para este objetivo son:

- Fondo de maniobra (Activo circulante – Pasivo Circulante)
- Rotación de activos: Ingresos / activos
- Apalancamiento: Activos / Fondos propios

El décimo tercer objetivo es muy importante ya que habla del control de la información financiera, verificar que los datos estén correctos y la comunicación de la verdadera situación financiera de la empresa, por lo que los indicadores tienen que ir acorde a verificar y controlar esta información confidencial:

- Número de no conformidades en auditorías externas
- Porcentaje de satisfacción del directorio sobre la información financiera

En la siguiente perspectiva de Clientes, tenemos cuatro objetivos específicos los cuales van dirigidos al cliente específico de la empresa que es la sociedad y el objetivo general es lograr satisfacer las necesidades de información y cambio de los ecuatorianos, y van acorde con indicadores sociales, al ser una empresa pública.

El primer objetivo en esta perspectiva mejorar los espacios de comunicación con la ciudadanía, ya que los programas que se transmiten tienen que ser en el horario adecuado para que se llegue al sector de la población planificado, para este objetivo tenemos varios indicadores sociales que pueden medir la eficiencia del cumplimiento de este objetivo se tiene los siguientes indicadores:

- Número total de personas usuarias atendidas
- Porcentaje de cumplimiento de acciones programadas
- Porcentaje de cumplimiento de plazos en las acciones programadas
- Número de visitas a la web
- Número de actualizaciones anuales de la web
- Porcentaje de personas usuarias satisfechas con la profesionalidad del personal
- Porcentaje de personas usuarias satisfechas con la comunicación recibida
- Porcentaje de personas usuarias satisfechas con la accesibilidad del servicio
- Porcentaje de personas usuarias satisfechas con las instalaciones

El segundo objetivo va dirigido específicamente a incrementar los contenidos de los programas en producción nacional que se transmiten tanto en la radio como en la televisión, la empresa en su misión menciona que su producción va dirigida a satisfacer las necesidades de la sociedad y a cumplir los objetivos del estado de comunicación, los indicadores para este objetivo son:

- Número de programas y servicios
- Número de años de antigüedad de los programas y servicios
- Porcentaje de gastos en estudios para conocer nuevas necesidades sociales.

Para el tercer objetivo de mejorar continuamente la calidad de los contenidos de Televisión, Noticias y Radio, aquí hablamos de contenido adecuado que cree una cultura llena de valores en la población y de igual manera que sus programas vayan acorde con la misión de la empresa, los indicadores van dirigidos a la sociedad y son:

- Porcentaje de horas dedicadas a acciones de sensibilización y denuncia social
- Número de sectores en los que interviene la organización

El último objetivo es incrementar los contenidos de Televisión, noticias y radio apegados a las necesidades reales de la audiencia, enfocándonos aquí al esfuerzo por ver realmente cuales son las deficiencias en la población y los cambios que se podrían lograr, los indicadores para medir este objetivo son:

- Porcentaje de reducción del fracaso escolar
- Porcentaje de recuperación del maltrato y la violencia
- Porcentaje de rehabilitación de adicciones
- Porcentaje de recuperación en personas sin hogar

Para la perspectiva de procesos tenemos que tomar en cuenta que los objetivos van ligados a los procesos más importantes y aspectos primordiales a tomar en

cuenta en la empresa, tomando los aspectos que hace que los clientes consideren que Ecuador TV es mejor que la competencia.

El primer objetivo es cumplir con el mantenimiento necesario para los equipos y estaciones para medir este objetivo el indicador adecuado es el porcentaje de cumplimiento en mantenimientos programados.

En el segundo objetivo se quiere medir la sintonía de Ecuador TV y de la Radio Pública con respecto a la competencia, para eso se utilizan los siguientes indicadores:

- Porcentaje de participación de la empresa dentro de la sociedad
- Tiempo medio de salir al mercado nuevos productos

El tercer objetivo se basa en el cumplimiento de las normas ISO 9001 dirigida a los procesos que la empresa logro la certificación en el 2008, el objetivo es mejorar y ampliar este certificado, mejorando los procesos internos y anticiparse a los posibles problemas, y no solo ya resolverlos, los indicadores para este objetivo son:

- Número de planes de mejora
- Porcentaje de procesos documentados
- Porcentaje de existencia de documentos que expliquen el despliegue de misión y valores
- Porcentaje de servicios con certificados ISO 9001

Para el cuarto objetivo hay un proceso previo que es la aprobación por parte del gobierno sobre los proyectos de inversión o ampliación del canal que son presentados y se necesita una financiación mayor, todos los proyectos que han sido aprobados deben cumplirse según el plan elaborado y de la manera más eficiente posible, por lo que para este objetivo se tomó en cuenta los siguientes indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento de los proyectos aceptados
- Porcentaje de cumplimiento del proyecto en el tiempo propuesto

En el quinto objetivo de esta perspectiva se busca realizar la actividad más importante de la empresa que es el cumplimiento del plan operativo presentado al Ministerio de Finanzas así como el plan estratégico, los indicadores específicos que medirían este objetivo son:

- Porcentaje de cumplimiento de los objetivos del plan operativo
- Porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas en el plan operativo
- Número de alianzas y colaboraciones establecidas
- Número de acuerdos con empresas u otras organizaciones
- Porcentaje de bajas del personal

Para el sexto objetivo de cumplir con las obligaciones demandadas por el Estado se tomaron en cuenta objetivos claros de los aspectos esenciales que son medidos por el Gobierno para catalogar a una empresa pública como buena y eficiente entre esos están:

- Porcentaje de asistencia a las reuniones de los órganos de gobierno
- Porcentaje de cumplimiento en obligaciones con el SRI
- Porcentaje de eficiencia de comunicación los resultados obtenidos a los principales grupos de interés

Por último en el séptimo objetivo de esta perspectiva se toma en cuenta la eficiencia en la producción y transmisión de los programas que Ecuador TV realiza y solamente transmite, los indicadores son:

- Número de errores en la transmisión de los programas
- Porcentaje de satisfacción de los clientes que pidieron la elaboración de un programa

Como última perspectiva tenemos la del desarrollo de personas, en esta perspectiva tenemos nueve objetivos relacionados con el recurso humano de la empresa, la situación medioambiental y de igual manera el fortalecimiento institucional y la entrega por el desarrollo de la empresa.

Como primer objetivo tenemos la capacitación permanente o continua del personal, lo cual no solo brinda mejora a la empresa sino a los empleados y al desarrollo profesional de toda la organización, algunos indicadores que se toman en cuenta para medir este objetivo están:

- Número de horas de formación impartidas por el personal de la organización
- Promedio de horas de formación por personal empleado

- Porcentaje de trabajadores/as que han recibido formación
- Porcentaje de personal satisfecho con la formación recibida

El segundo objetivo trata de cumplir con el marco legal y de salud en el trabajo, el indicador para este objetivo es el porcentaje de puestos de trabajo con funciones y competencias definidas que den una situación justa para todos al igual que de seguridad.

Para el tercer objetivo de incrementar el fortalecimiento institucional se quiere medir el nivel de satisfacción de las personas, de la gente que se está capacitando para ascender y el tipo de valor agregado que están brindando a la empresa, los indicadores son:

- Índice de absentismo
- Porcentaje de puestos cubiertos por promoción interna
- Porcentaje de personal con incentivos
- Porcentaje de empleos fijos
- Media anual de horas trabajadas por personal empleado

El cuarto objetivo es la medición del desempeño del personal, es una parte importante para ver las deficiencias en capacitación y otros aspectos que pueden estar influyendo, el indicador adecuado es el porcentaje de trabajadores con evaluación de desempeño.

El quinto objetivo va más allá del aspecto laboral, trata de buscar talentos dentro del personal es decir desarrollar talentos aptos a las exigencias de las personas, con un indicador que muestre el número de actividades desarrolladas.

Para el sexto objetivo se necesitan indicadores que determinen la rotación de los empleados y los problemas que causaría esta situación, los indicadores son:

- Tiempo medio para incorporar directivos/as a puestos vacantes
- Tiempo medio de permanencia de las y los directivos

En el séptimo objetivo se toma en cuenta los parámetros de selección de personal y los contratos ingresados en el Ministerio de Relaciones Laborales, se trata de mejorar el proceso como tal y no incumplir con los requisitos que se exigen a las empresas públicas, los indicadores para este objetivo son:

- Porcentaje personas con discapacidad empleadas
- Porcentaje de retrasos en ingreso de contratos

En el octavo objetivo se busca que personal interno se capacite para ocupar puestos superiores y se den ascensos en su mayoría y no se contrate personal de fuera, sino que se capacite al personal perteneciente ya a la empresa, los indicadores para medir este objetivo son.

- Número de planes de sucesión para los principales puestos directivos
- Porcentaje de hombres en puestos directivos sobre el total de hombres contratados
- Porcentaje de mujeres en puestos directivos sobre el total de mujeres contratadas

Para el noveno objetivo se tomo en cuenta la relación con el medio ambiente que se tiene que el gobierno trata de siempre recalcar, se busca realizar

actividades en pro del medio ambiente, los indicadores para medir el cumplimiento de este objetivo son:

- Porcentaje de papel reciclado sobre el total de papel comprado
- Porcentaje de ahorro en Servicios Básicos
- Número de actividades para el cuidado ambiental

Los indicadores van en base a los objetivos los cuales buscan cumplir la visión y misión de la empresa, se trata de mejorar la compañía y de buscar un crecimiento sostenible y permanente.

4.1.4 Plan de implantación

El Cuadro de Mando integral alinea y apoya los procesos importantes de la empresa e incluye la clasificación y actualización de la estrategia, comunica la estrategia a toda la empresa, alinea los objetivos que se tengan personales como departamentos, alinea e identifica las iniciativas estratégicas, vincula los objetivos con las metas tanto a corto como a largo plazo y brinda una retroalimentación que ayuda a mejorar la empresa como tal.

Es sumamente importante que todos los empleados dentro de la empresa sepan, conozcan y entiendan toda la estrategia para que contribuyan al logro de los objetivos empresariales, esta comunicación es esencial por lo que es necesario verificar las mejores formas de comunicar a cada persona dentro de la empresa,

y de los procesos esenciales que deben actualizarse y de igual manera de los reportes que serían necesarios para complementar la información.

La implantación del Balance Score Card en Ecuador TV empieza con el consenso de los objetivos con la estrategia de la empresa, la creación de los indicadores y las partes importantes que la gerencia necesita saber, se necesita comprobar que si los indicadores propuestos son los adecuados o correctos para que sea una mejor herramienta para la dirección y se pueda basar en todas las áreas importantes o esenciales en la empresa.

Se debe informar a todas las áreas que se evaluarán y de igual manera revisar los indicadores para cada área, tomando en cuenta las observaciones que se han hecho y los procesos primordiales a revisarle para cooperar en el logro de los objetivos y metas principales de la compañía.

4.2 ELABORACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD

4.2.1 Balance Score Card Antecedentes Financieros.

Dentro del Balance Score Card encontramos la perspectiva financiera la cual se mencionó en el capítulo anterior, para la realización de la misma se necesita saber los antecedentes financieros de la empresa.

Ecuador TV empresa pública al pertenecer al Gobierno y ser financiada por el mismo no cuenta con utilidad, la utilidad que se muestra en el Balance correspondiente al año 2012 es dinero proporcionado por el estado para el proyecto de cambio de canal del 48 al 7 en la televisión, por lo que en realidad no es una utilidad generada por la compañía sino dinero que todavía no ha sido utilizado de acuerdo al progreso del proyecto detallado, para revisar los antecedentes de en el aspecto financiero y los objetivos que se quieren lograr a largo y corto plazo se necesita analizar los resultados en base a los indicadores y ver la situación actual de la compañía.

Se detallaran los Balances de la empresa de acuerdo a los departamentos o áreas críticas que forman parte esencial y cuyos gastos son necesarios mostrarlos por separado para una mejor apreciación del rendimiento de cada área.

El Balance a continuación esta con corte de fecha Diciembre 2012, y muestra los datos reales que la empresa está manejando actualmente.

4.2.1.1 Estado de Resultados

4	INGRESOS	-31.967.958,05
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	-31.967.958,05
4.1.1.	INGRESOS GRAVADOS	-4.170.614,48
4.1.1.1.	VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 12%	-4.170.614,48
4.1.1.1.01	Ingresos por Publicidad	-2.300.211,39
4.1.1.1.02	Ingresos por Otros Servicios	-20.395,32
4.1.1.1.03	Ingresos Por Convenios	-1.850.007,77
4.1.1.2.	VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	0,00
4.1.2.	INGRESOS EXENTOS	-27.797.343,57
4.1.2.1.	DONACIONES Y APORTES	0,00
4.1.2.2.	APORTES	-27.614.455,37
4.1.2.2.01	Asignación Gobierno Central	-27.614.455,37
4.1.2.3.	OTRAS RENTAS EXENTAS	-182.888,20
4.1.3.	OTROS FINANCIERO	0,00
4.1.3.1.	INTERESES GANADOS	0,00
TOTAL DE INGRESOS :		-31.967.958,05

5	GASTOS	25.657.076,79
5.01.	GA GASTOS DE ADMINISTRACION	3.834.734,88
5.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	1.202.678,62
5.01.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	772.026,56
5.01.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	209.723,17
5.01.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	90.880,47
5.01.01.06.	PROVISIONES	10.937,50
5.01.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	119.110,92
5.01.02.	SERVICIOS	404.617,24
5.01.02.01.	SERVICIOS BASICOS	100.648,28
5.01.02.02.	ARRIENDO BIENES INMUEBLES	72,00
5.01.02.03.	MANTENIMIENTO	215.664,75
5.01.02.04.	TRANSPORTE	11.832,07
5.01.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4.750,30
5.01.02.06.	SEGUROS Y REASEGUROS	65.325,04
5.01.02.07.	ALQUILER DE EQUIPOS/VEHICULOS	6.324,80
5.01.03.	SUMINISTROS MATERIALES	121.311,79
5.01.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	7.240,12

5.01.04.01.	PROMOCION y PUBLICIDAD	7.240,12
5.01.05.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES OTROS	689,45
5.01.05.01.	OTROS IMPUESTOS	689,45
5.01.06.	GASTOS LEGALES	575,69
5.01.06.01.	GASTOS NOTARIALES	575,69
5.01.07.	INTERESES, COMISIONES, BANCOS	1.522.133,22
5.01.07.01.	GASTOS BANCARIO	1.522.133,22
5.01.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	135.151,35
5.01.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	114.438,97
5.01.08.02.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL EXTERIOR	20.712,38
5.01.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	204.698,89
5.01.09.01.	DEPRECIACIONES	173.735,82
5.01.09.02.	AMORTIZACIONES	30.963,07
5.01.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	194.468,20
5.01.10.03	Otros Gastos no Deducibles	194.465,70
5.01.10.04	Gastos Judiciales Laborales	2,50
5.01.11.	OTROS GASTOS	41.170,31
5.01.11.01	Gastos Varios	39.121,47
5.01.11.02	Alimentos y Bebidas	2.048,84
5.02.	GJ JURIDICO	412.009,45
5.02.01.	GASTOS DE PERSONAL	324.485,47
5.02.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	144.445,28
5.02.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	43.206,58
5.02.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	119.633,00
5.02.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	17.200,61
5.02.02.	SERVICIOS	34.932,07
5.02.02.01.	SERVICIOS BASICOS	15.610,07
5.02.02.03.	MANTENIMIENTO	1.281,84
5.02.02.04.	TRANSPORTE	2.045,25
5.02.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.626,77
5.02.02.06.	SEGUROS Y REASEGURO	13.208,99
5.02.02.07.	ALQUILER DE EQUIPOS/VEHICULOS	1.159,15
5.02.03.	SUMINISTROS MATERIALES	509,47
5.02.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.041,17
5.02.04.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.041,17
5.02.06.	GASTOS LEGALES	6.909,46
5.02.06.01.	GASTOS NOTARIALES	6.909,46
5.02.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	40.820,61
5.02.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	35.707,11
5.02.08.02.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL EXTERIOR	5.113,50

5.02.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.627,12
5.02.09.01.	DEPRECIACIONES	860,06
5.02.09.02.	AMORTIZACIONES	767,06
5.02.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	962,78
5.02.11.	OTROS GASTOS	721,30
5.02.11.01	Gastos Varios	489,08
5.02.11.02	Alimentos y Bebidas	232,22
5.03.	GC COMERCIALIZACION	1.998.564,10
5.03.01.	GASTOS DE PERSONAL	393.761,01
5.03.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	147.398,67
5.03.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	43.679,07
5.03.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	113.000,00
5.03.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	89.683,27
5.03.02.	SERVICIOS	30.422,07
5.03.02.01.	SERVICIOS BASICOS	15.263,40
5.03.02.03.	MANTENIMIENTO	1.139,96
5.03.02.04.	TRANSPORTE	933,37
5.03.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	43,30
5.03.02.06.	SEGUROS Y REASEGURO	13.042,04
5.03.03.	SUMINISTROS MATERIALES	173,09
5.03.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.553.284,63
5.03.04.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.553.284,63
5.03.06.	GASTOS LEGALES	3,00
5.03.06.01.	GASTOS NOTARIALES	3,00
5.03.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	17.108,00
5.03.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	8.754,86
5.03.08.02.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL EXTERIOR	8.353,14
5.03.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.210,26
5.03.09.01.	DEPRECIACIONES	1.210,26
5.03.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	1.561,82
5.03.10.03	Otros Gastos no Deducibles	1.561,82
5.03.11.	OTROS GASTOS	1.040,22
5.03.11.01	Gastos Varios	893,22
5.03.11.02	Alimentos y Bebidas	147,00
5.04.	GO TECNICA Y OPERACIONES	6.652.457,89
5.04.01.	GASTOS DE PERSONAL	2.182.071,78
5.04.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	1.220.489,66
5.04.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	377.893,33
5.04.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	404.472,28
5.04.01.06.	PROVISIONES	81.925,00

5.04.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	97.291,51
5.04.02.	SERVICIOS	1.782.033,19
5.04.02.01.	SERVICIOS BASICOS	900.778,16
5.04.02.02.	ARRIENDO BIENES INMUEBLES	99.731,58
5.04.02.03.	MANTENIMIENTO	502.965,28
5.04.02.04.	TRANSPORTE	42.820,11
5.04.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	28.330,74
5.04.02.06.	SEGUROS Y REASEGURO	80.467,52
5.04.02.07.	ALQUILER DE EQUIPOS/VEHICULOS	126.939,80
5.04.03.	SUMINISTROS MATERIALES	189.675,01
5.04.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	513,30
5.04.04.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	513,30
5.04.05.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES OTROS	1.542,08
5.04.05.01.	OTROS IMPUESTOS	1.542,08
5.04.06.	GASTOS LEGALES	1.319,24
5.04.06.01.	GASTOS NOTARIALES	1.319,24
5.04.07.	INTERESES,COMISIONES,BANCOS	314,10
5.04.07.01.	GASTOS BANCARIO	314,10
5.04.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	323.545,14
5.04.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	270.427,84
5.04.08.02.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL EXTERIOR	53.117,30
5.04.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.135.390,70
5.04.09.01.	DEPRECIACIONES	2.030.845,00
5.04.09.02.	AMORTIZACIONES	104.545,70
5.04.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	3.223,47
5.04.11.	OTROS GASTOS	32.829,88
5.04.11.01	Gastos Varios	31.012,89
5.04.11.02	Alimentos y Bebidas	1.816,99
5.05.	GP PRODUCCION Y PROGRAMACION	6.361.165,36
5.05.01.	GASTOS DE PERSONAL	1.650.288,27
5.05.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	1.065.265,81
5.05.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	323.020,97
5.05.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	154.421,14
5.05.01.05.	HONORARIOS EXTRANJEROS SERV.	24.866,63
5.05.01.06.	PROVISIONES	2.637,50
5.05.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	80.076,22
5.05.02.	SERVICIOS	384.518,35
5.05.02.01.	SERVICIOS BASICOS	168.120,53
5.05.02.02.	ARRIENDO BIENES INMUEBLES	1.930,26
5.05.02.03.	MANTENIMIENTO	18.997,77

5.05.02.04.	TRANSPORTE	28.222,46
5.05.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4.835,53
5.05.02.06.	SEGUROS Y REASEGURO	8.503,64
5.05.02.07.	ALQUILER DE EQUIPOS/VEHICULOS	153.908,16
5.05.03.	SUMINISTROS MATERIALES	4.994,95
5.05.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	5.616,74
5.05.04.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	5.616,74
5.05.05.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES OTROS	370,04
5.05.05.01.	OTROS IMPUESTOS	370,04
5.05.06.	GASTOS LEGALES	3,00
5.05.06.01.	GASTOS NOTARIALES	3,00
5.05.07.	INTERESES,COMISIONES,BANCOS	2.104,60
5.05.07.01.	GASTOS BANCARIO	2.104,60
5.05.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	166.079,90
5.05.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	114.528,75
5.05.08.02.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL EXTERIOR	51.551,15
5.05.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	78.280,43
5.05.09.01.	DEPRECIACIONES	73.487,51
5.05.09.02.	AMORTIZACIONES	4.792,92
5.05.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	111,57
5.05.10.03	Otros Gastos no Deducibles	111,57
5.05.11.	PRODUCCION Y PROGRAMACION	4.052.128,71
5.05.11.01	Producción Nacional	2.714.244,53
5.05.11.02	Programación del Exterior	628.742,04
5.05.11.03	Otros Gastos de Producción y Programación	160.569,90
5.05.11.04	Programación Deportiva	548.572,24
5.05.12.	OTROS GASTOS	16.668,80
5.05.12.01	Gastos Varios	13.082,75
5.05.12.02	Alimentos y Bebidas	3.586,05
5.06.	GN NOTICIAS	2.237.433,42
5.06.01.	GASTOS DE PERSONAL	1.739.061,84
5.06.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	978.710,45
5.06.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	308.694,91
5.06.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	279.763,31
5.06.01.05.	HONORARIOS EXTRANJEROS SERV.	53.286,23
5.06.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	118.606,94
5.06.02.	SERVICIOS	291.304,31
5.06.02.01.	SERVICIOS BASICOS	154.213,13
5.06.02.02.	ARRIENDO BIENES INMUEBLES	52.452,00
5.06.02.03.	MANTENIMIENTO	37.128,50

5.06.02.04.	TRANSPORTE	12.645,35
5.06.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	10.965,31
5.06.02.06.	SEGUROS Y REASEGURO	9.659,09
5.06.02.07.	ALQUILER DE EQUIPOS/VEHICULOS	14.240,93
5.06.03.	SUMINISTROS MATERIALES	8.267,92
5.06.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.068,50
5.06.04.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.068,50
5.06.05.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES OTROS	936,25
5.06.05.01.	OTROS IMPUESTOS	936,25
5.06.06.	GASTOS LEGALES	56,01
5.06.06.01.	GASTOS NOTARIALES	56,01
5.06.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	114.182,79
5.06.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	57.579,37
5.06.08.02.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL EXTERIOR	56.603,42
5.06.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	54.580,50
5.06.09.01.	DEPRECIACIONES	53.465,72
5.06.09.02.	AMORTIZACIONES	1.114,78
5.06.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	402,35
5.06.10.03	Otros Gastos no Deducibles	402,35
5.06.11.	PRODUCCION Y PROGRAMACION	21.040,17
5.06.11.01	Producción Nacional	2.100,00
5.06.11.03	Otros Gastos de Producción y Programación	18.940,17
5.06.12.	OTROS GASTOS	5.532,78
5.06.12.01	Gastos Varios	5.057,62
5.06.12.02	Alimentos y Bebidas	475,16
5.07.	GR RADIO	2.303.475,39
5.07.01.	GASTOS DE PERSONAL	1.281.473,88
5.07.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	764.163,88
5.07.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	243.488,76
5.07.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	171.140,00
5.07.01.05.	HONORARIOS EXTRANJEROS SERV.	16.950,00
5.07.01.06.	PROVISIONES	16.025,00
5.07.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	69.706,24
5.07.02.	SERVICIOS	375.966,20
5.07.02.01.	SERVICIOS BASICOS	193.502,18
5.07.02.02.	ARRIENDO BIENES INMUEBLES	74.685,51
5.07.02.03.	MANTENIMIENTO	56.860,82
5.07.02.04.	TRANSPORTE	8.646,64
5.07.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	6.093,76
5.07.02.06.	SEGUROS Y REASEGURO	33.679,73

5.07.02.07.	ALQUILER DE EQUIPOS/VEHICULOS	2.497,56
5.07.03.	SUMINISTROS MATERIALES	15.680,17
5.07.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	15.890,80
5.07.04.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	15.890,80
5.07.05.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES OTROS	441,01
5.07.05.01.	OTROS IMPUESTOS	441,01
5.07.07.	INTERESES,COMISIONES,BANCOS	0,50
5.07.07.01.	GASTOS BANCARIO	0,50
5.07.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	145.463,41
5.07.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	132.209,11
5.07.08.02.	VIATICOSJE Y MOVILIZACION AL	13.254,30
5.07.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	217.994,65
5.07.09.01.	DEPRECIACIONES	215.458,69
5.07.09.02.	AMORTIZACIONES	2.535,96
5.07.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	185,99
5.07.10.03	Otros Gastos no Deducibles	185,99
5.07.11.	PRODUCCION Y PROGRAMACION	241.699,41
5.07.11.01	Producción Nacional	241.515,65
5.07.11.03	Otros Gastos de Producción y Programación	183,76
5.07.12.	OTROS GASTOS	8.679,37
5.07.12.01	Gastos Varios	1.340,82
5.07.12.02	Alimentos y Bebidas	7.338,55
5.08.	GS ANDES	655.707,56
5.08.01.	GASTOS DE PERSONAL	531.614,25
5.08.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	311.347,42
5.08.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	90.650,72
5.08.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	100.163,71
5.08.01.06.	PROVISIONES	8.400,00
5.08.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	21.052,40
5.08.02.	SERVICIOS	31.423,98
5.08.02.01.	SERVICIOS BASICOS	9.551,56
5.08.02.03.	MANTENIMIENTO	1.516,98
5.08.02.04.	TRANSPORTE	2.245,78
5.08.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	984,18
5.08.02.06.	SEGUROS Y REASEGURO	8.788,09
5.08.02.07.	ALQUILER DE EQUIPOS/VEHICULOS	8.337,39
5.08.03.	SUMINISTROS MATERIALES	7.622,57
5.08.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.765,69
5.08.04.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.765,69
5.08.06.	GASTOS LEGALES	20,00

5.08.06.01.	GASTOS NOTARIALES	20,00
5.08.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	59.839,13
5.08.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	25.467,95
5.08.08.02.	VIATICO Y MOVILIZACION AL EXTERIOR	34.371,18
5.08.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	22.945,12
5.08.09.01.	DEPRECIACIONES	22.855,78
5.08.09.02.	AMORTIZACIONES	89,34
5.08.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	0,01
5.08.10.03	Otros Gastos no Deducibles	0,01
5.08.12.	OTROS GASTOS	476,81
5.08.12.01	Gastos Varios	45,00
5.08.12.02	Alimentos y Bebidas	431,81
5.09.	GG GERENCIA GENERAL	998.929,56
5.09.01.	GASTOS DE PERSONAL	513.276,56
5.09.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	301.177,48
5.09.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	93.935,00
5.09.01.04.	ASESORIAS ,HONORARIOS	94.934,70
5.09.01.06.	PROVISIONES	5.700,00
5.09.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	17.529,38
5.09.02.	SERVICIOS	80.096,25
5.09.02.01.	SERVICIOS BASICOS	47.156,21
5.09.02.02.	ARRIENDO BIENES INMUEBLES	6.500,00
5.09.02.03.	MANTENIMIENTO	5.263,88
5.09.02.04.	TRANSPORTE	311,46
5.09.02.05.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.032,88
5.09.02.06.	SEGUROS Y REASEGURO	17.331,82
5.09.02.07.	ALQUILER DE EQUIPOS/VEHICULOS	500,00
5.09.03.	SUMINISTROS MATERIALES	1.477,33
5.09.04.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	5.656,79
5.09.04.01.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	5.656,79
5.09.05.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES OTROS	318,54
5.09.05.01.	OTROS IMPUESTOS	318,54
5.09.06.	GASTOS LEGALES	19.157,34
5.09.06.01.	GASTOS NOTARIALES	19.157,34
5.09.07.	INTERESES,COMISIONES,BANCOS	1,00
5.09.07.01.	GASTOS BANCARIO	1,00
5.09.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	18.951,61
5.09.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	12.590,10
5.09.08.02.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL EXTERIOR	6.361,51
5.09.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	350.120,04

5.09.09.01.	DEPRECIACIONES	178.156,95
5.09.09.02.	AMORTIZACIONES	171.963,09
5.09.10.	GASTOS NO DEDUCIBLES	198,07
5.09.10.03	Otros Gastos no Deducibles	198,07
5.09.11.	OTROS GASTOS	9.676,03
5.09.11.01	Gastos Varios	1.964,01
5.09.11.02	Alimentos y Bebidas	7.712,02
5.10.	GAI AUDITORIA INTERNA	125.300,49
5.10.01.	GASTOS DE PERSONAL	122.608,48
5.10.01.01.	SUELDOS SALARIOS REMUNERACIONES	91.761,99
5.10.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	26.289,43
5.10.01.07.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	4.557,06
5.10.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	2.112,50
5.10.08.01.	VIATICOS Y MOVILIZACION AL INTERIOR	2.112,50
5.10.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	579,51
5.10.09.01.	DEPRECIACIONES	579,51
5.11.	GTI TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	77.298,69
5.11.01.	GASTOS DE PERSONAL	75.660,24
5.11.01.01.	SUELDOS SALARIOS Y	58.089,75
5.11.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	17.570,49
5.11.08.	VIATICOS Y MOVILIZACION	1.375,00
5.11.08.01.	MOVILIZACION Y VIATICOS AL INTERIOR	1.375,00
5.11.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	263,45
5.11.09.01.	DEPRECIACIONES	263,45
TOTAL DE GASTOS :		25.657.076,79

6	PERDIDAS	88.998,17
6.01.	PERDIDAS Y GASTOS	88.998,17
6.01.01.	PERDIDAS Y GASTOS VARIOS	88.998,17
6.01.01.01.	PERDIDAS Y GASTOS AÑOS	88.998,17
6.01.01.01.01	Gastos Años Anteriores Diferencias	0,00
6.01.01.01.02	Gastos Años Anteriores Clientes	88.603,45
6.01.01.01.03	Gastos Años Anteriores Varios	394,72
TOTAL DE PERDIDAS :		88.998,17
RESULTADO DEL EJERCICIO:		6.221.883,09

Fuente: Información Financiera Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

4.2.1.2 Balance General Año 2012

1	ACTIVOS	48.688.776,86
1.1.	ACTIVOS TOTALES	48.688.776,86
1.1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	3.165.391,56
1.1.1.1.	CAJA Y BANCOS	3.165.391,56
1.1.1.1.01.	CAJA	4.256,09
1.1.1.1.02.	BANCOS	3.161.135,47
1.1.1.1.03.	INVERSIONES	0,00
1.1.2.	ACTIVOS EXIGIBLES	5.333.855,65
1.1.2.1.	CUENTAS POR COBRAR	5.333.855,65
1.1.2.1.01.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	1.360.278,46
1.1.2.1.02.	ANTICIPOS PROVEEDORES	10.944,64
1.1.2.1.03.	ANTICIPOS OTROS	51.729,29
1.1.2.1.04.	IMPUESTOS	3.910.903,26
1.1.3.	ACTIVOS REALIZABLES	1.380.161,08
1.1.3.1.	DERECHOS - ACCIONES E INVENTARIOS	1.380.161,08
1.1.3.1.01.	DERECHOS Y ACCIONES VARIAS	0,00
1.1.3.1.02.	INVENTARIOS	1.380.161,08
1.1.4.	ACTIVOS FIJOS	38.281.541,62
1.1.4.1.	ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	33.071.039,88
1.1.4.1.01.	ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES BIENES	29.400.761,10
1.1.4.1.02.	ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES BIENES	3.670.278,78
1.1.4.2.	ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES	472.525,02
1.1.4.2.01.	ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES	472.525,02
1.1.4.3.	ACTIVOS FIJOS EN TRANSITO	4.737.976,72
1.1.4.3.01.	ACTIVOS FIJOS EN TRANSITO	4.737.976,72
1.1.5.	ACTIVOS DIFERIDOS	104.646,78
1.1.5.1.	PAGADOS POR ANTICIPADO Y	104.646,78
1.1.5.1.01.	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	80.384,53
1.1.5.1.02.	GARANTIAS	24.262,25
1.1.6.	OTROS ACTIVOS	423.180,17
1.1.6.1.	OTROS ACTIVOS	423.180,17
1.1.6.1.01.	OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	423.180,17
TOTAL DE ACTIVOS :		48.688.776,86

Fuente: Información Financiera Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

2	PASIVOS	-22.015.750,68
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	-5.413.469,53
2.1.1.	PASIVOS CORTO PLAZO	-5.413.469,53
2.1.1.1.	CUENTAS DOCUMENTOS PAGAR	-4.531.403,74
2.1.1.1.01.	CUENTAS DOCUMENTOS PAGAR	-4.294.212,08
2.1.1.1.02.	ANTICIPOS RECIBIDOS	-52.398,27
2.1.1.1.03.	CUENTAS POR PAGAR IESS	-154.991,34
2.1.1.1.04.	CUENTAS POR PAGAR DEL PERSONAL	-29.802,05
2.1.1.2.	PROVISIONES	-586.299,12
2.1.1.2.01.	PROVISIONES BENEFICIOS POR PAGAR	-398.151,52
2.1.1.2.02.	PROVISIONES HONORARIOS	0,00
2.1.1.2.03.	PROVISIONES VARIAS	-188.147,60
2.1.1.3.	IMPUESTOS POR PAGAR	-295.766,67
2.1.1.3.01.	IMPUESTO A LA RENTA	0,00
2.1.1.3.02.	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	0,00
2.1.1.3.03.	IMPUESTOS CAUSADOS	-295.766,67
2.2.	PASIVOS LARGO PLAZO	-16.602.281,15
2.2.1.	PASIVOS LARGO PLAZO	-16.602.281,15
2.2.1.1.	DOCUMENTOS POR PAGAR	-16.602.281,15
2.2.1.1.01.	DOCUMENTOS POR PAGAR	-16.602.281,15
TOTAL DE PASIVOS :		-22.015.750,68

3	PATRIMONIO	-20.451.143,09
3.1.	PATRIMONIO NETO	-20.451.143,09
3.1.1.	CAPITAL SOCIAL	-23.880.692,01
3.1.1.1.	CAPITAL SUSCRITO	-23.880.692,01
3.1.1.1.01.	Capital Suscrito	-23.880.692,01
3.1.2.	RESULTADOS	12.613.019,13
3.1.2.1.	RESULTADOS AÑOS ANTERIORES	12.613.019,13
3.1.2.1.01.	RESULTADOS AÑOS ANTERIORES	12.613.019,13
3.1.3.	APORTES PROYECTOS Y DONACIONES	-9.183.470,21
3.1.3.1.	APORTES PROYECTOS	-6.131.915,91
3.1.3.1.01.	APORTES PROYECTOS	-6.131.915,91
3.1.3.2.	DONACIONES VARIAS	-3.051.554,30
3.1.3.2.01.	DONACIONES VARIAS	-3.051.554,30
TOTAL DE PATRIMONIO :		-26.673.026,18
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO:		-48.688.776,86

Indicadores Financieros:

LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMULA	2012	EXPLICACION
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	2.248.077,97	La empresa tiene el dinero suficiente para cubrir sus deudas
Índice de Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,58	La empresa cuenta con un 58% de dinero para cubrir las deuda a corto plazo
Prueba ácida	(Caja Bancos + Inv. Temporales + Ctas por Cobrar) / Pasivo Corriente	1,82	La empresa cuenta con gran parte dinero liquido para pagar sus deudas
Liquidez Inmediata	(Caja Bancos + Inv. Temporal) / Pasivo Corriente	0,84	La empresa cuenta con un porcentaje alto de activos mas líquidos para cubrir sus deudas

ACTIVIDAD			
INDICADOR	FORMULA	2012	EXPLICACION
Rotación de Activo Total	Ventas / activo total	0,66	Los activos no rotan ni una vez para las ventas totales de la empresa
Rotación de Activo Fijo	Ventas / activo Fijo	0,84	Los activos fijos no rotan más de una vez para las ventas totales

ENDEUDAMIENTO			
INDICADOR	FORMULA	2012	EXPLICACION
Palanca Financiera	Pasivo total / Patrimonio	1,08	La empresa debe 1,08 por cada dólar invertido por el estado lo cual es bastante
Financiamiento del activo con patrimonio	Patrimonio / Activo Total	0,42	Del activo 0,42 centavos representa cada dólar del patrimonio invertido
Financiamiento del activo con pasivos	Pasivo total / Activo Total	0,45	Del activo 0,45 centavos representa cada dólar del pasivo

RENTABILIDAD			
INDICADOR	FORMULA	2012	EXPLICACION
Rendimiento sobre el activo total	Utilidad neta / total activos promedio	-0,16	La empresa tiene pérdida del 16% del rendimiento de los activos
Rendimiento sobre el patrimonio	Utilidad neta / total patrimonio promedio	-0,3	La empresa tiene pérdida del 30% del rendimiento de patrimonio
Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad neta / ventas	-0,19	La empresa tiene pérdida del 19% del total de las ventas del año

Fuente: Información Financiera Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

Ecuador Tv Empresa Pública en su información financiera muestra algunos datos importantes sobre su situación actual, entre ellas el capital de trabajo bastante favorable que tiene, al igual que su liquidez suficiente, siempre y cuando se trate de desembolsos a favor de la compañía y no en relación de la inversión que coloca el gobierno.

Los activos fijos de la compañía son muy importantes y forman parte de los elementos necesarios para la producción y son una suma fuerte de inversión incluyendo cuando se hacen proyectos de ampliación de señal y se quiere llegar a más personas a nivel mundial.

El pasivo que tiene la empresa es de cuentas por pagar a sus proveedores en su mayoría la compañía tiene una política de crédito superior a treinta días. Su índice de apalancamiento muestra lo que representa la participación de terceros frente a la inversión del gobierno en este caso, al hablar de un pasivo conformado por pagos a proveedores en su mayoría no se ve un financiamiento por terceros claramente pero si de cierta manera la ayuda de parte de la política de crédito de los proveedores.

4.2.1.3 Presupuesto Año 2013

INGRESOS		
PARTIDA	DENOMINACION	PRESUPUESTO
61.01.05.001	GOBIERNO CENTRAL	18.568.333
61.02.03.002	TELECOMUNICACIONES	3.000.000
TOTALES		21.568.333

GASTOS		
PARTIDA	DENOMINACION	PRESUPUESTO
001.61.02.03.001	DECIMOTERCER SUELDO	383.983
001.61.02.04.001	DECIMOCUARTO SUELDO	91.396
001.61.05.09.001	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	120.930
001.61.05.10.001	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATOS	4.486.865
001.61.06.01.001	APORTE PATRONAL	559.847
001.61.06.02.001	FONDO DE RESERVA	376.983
001.63.01.01.001	AGUA POTABLE	13.560
001.63.01.04.001	ENERGIA ELECTRICA	541.600
001.63.01.05.001	TELECOMUNICACIONES	1.561.968
001.63.01.06.001	SERVICIO DE CORREO	22.770
001.63.02.01.001	TRANSPORTE DEL PERSONAL	133.140
001.63.02.02.002	FLETES Y MANIOBRAS	20.000
001.63.02.03.001	ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, ENVASE Y RECARGA DE EXTINTORES	30.000
001.63.02.04.001	EDICION, IMPRESION, REPRODUCCION, PUBLICACIONES, SUSCRIPCIONES, FOTOCOPIADO, TRADUCCION, EMPASTADO,	2.690
001.63.02.08.001	SERVICIO DE VIGILANCIA	300.000
001.63.02.18.001	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA EN MEDIOS DE COMUNICACION MASIVA	130.000
001.63.02.19.001	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA USANDO OTROS MEDIOS	260.000
001.63.02.22.002	SERVICIOS Y DERECHOS EN PRODUCCION Y PROGRAMACION DE RADIO Y TELEVISION	1.935.000
001.63.02.99.001	OTROS SERVICIOS	79.572
001.63.03.01.001	PASAJES AL INTERIOR	121.026
001.63.03.02.001	PASAJES AL EXTERIOR	79.511
001.63.03.03.001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS AL INTERIOR	322.017
001.63.03.04.001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS AL EXTERIOR	90.795
001.63.04.02.001	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIAS Y CABLEADO ESTRUCTURADO	230.321
001.63.04.04.001	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES MAQUINARIAS Y	191.600

	EQUIPOS	
001.63.04.05.001	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES VEHICULOS	186.000
001.63.04.17.002	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES INFRAESTRUCTURA	160.000
001.63.05.01.001	ARRENDAMIENTO DE TERRENOS	103.124
001.63.05.02.001	ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIAS, PARQUEADEROS, CASILLAS JUDICIALES Y BANCARIAS	170.200
001.63.05.04.001	ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	202.192
001.63.05.05.001	ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS	12.000
001.63.06.01.001	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZADA	555.000
001.63.06.02.001	SERVICIOS DE AUDITORIA	30.000
001.63.06.03.001	SERVICIOS DE CAPACITACION	94.770
001.63.06.06.001	HONORARIOS POR CONTRATOS CIVILES DE SERVICIOS	600.467
001.63.07.02.001	ARRENDAMIENTO Y LICENCIAS DE USO DE PAQUETES INFORMATICOS	63.050
001.63.07.04.001	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMATICOS	33.210
001.63.08.01.001	ALIMENTOS Y BEBIDAS	423.628
001.63.08.03.002	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	105.000
001.63.08.04.001	MATERIALES DE OFICINA	123.880
001.63.08.05.001	MATERIALES DE ASEO	51.000
001.63.08.06.002	HERRAMIENTAS	20.000
001.63.08.07.001	MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUCCION Y PUBLICACIONES	15.875
001.63.08.09.002	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	2.000
001.63.08.11.001	MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECTRICOS, PLOMERIA, CARPINTERIA Y SEÑALIZACION VIAL	33.180
001.63.08.13.001	REPUESTOS Y ACCESORIOS	351.280
001.63.08.24.002	INSUMOS, BIENES Y MATERIALES PARA LA PRODUCCION DE PROGRAMAS DE RADIO Y TELEVISION;EVENTOS CULTURALE	199.000
001.67.01.02.002	TASAS GENERALES, IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES, PERMISOS, LICENCIAS Y PATENTES	5.000
001.67.01.99.002	OTROS IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	22.000
001.67.02.01.002	SEGUROS	261.500
001.67.02.99.001	OTROS GASTOS FINANCIEROS	1.308.645
001.96.02.01.001	AMORTIZACION DEUDA INTERNA AL SECTOR PUBLICO FINANCIERO	1.460.730
002.61.02.03.001	DECIMOTERCER SUELDO	62.563
002.61.02.04.001	DECIMOCUARTO SUELDO	17.812
002.61.05.09.001	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	992
002.61.05.10.001	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATOS	749.760
002.61.06.01.001	APORTE PATRONAL	91.216
002.61.06.02.001	FONDO DE RESERVA	61.763
002.63.01.05.001	TELECOMUNICACIONES	100
002.63.01.06.001	SERVICIO DE CORREO	2.000
002.63.02.01.001	TRANSPORTE DEL PERSONAL	3.000
002.63.02.04.001	EDICION, IMPRESION, REPRODUCCION, PUBLICACIONES, SUSCRIPCIONES, FOTOCOPIADO, TRADUCCION, EMPASTADO,	200

002.63.02.22.002	SERVICIOS Y DERECHOS EN PRODUCCION Y PROGRAMACION DE RADIO Y TELEVISION	250.000
002.63.02.99.001	OTROS SERVICIOS	900
002.63.03.01.001	PASAJES AL INTERIOR	37.778
002.63.03.02.001	PASAJES AL EXTERIOR	19.292
002.63.03.03.001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS AL INTERIOR	57.927
002.63.03.04.001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS AL EXTERIOR	16.782
002.63.04.04.001	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES MAQUINARIAS Y EQUIPOS	5.000
002.63.06.01.001	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZADA	20.000
002.63.06.03.001	SERVICIOS DE CAPACITACION	11.200
002.63.06.06.001	HONORARIOS POR CONTRATOS CIVILES DE SERVICIOS	212.400
002.63.08.01.001	ALIMENTOS Y BEBIDAS	4.000
002.63.08.03.002	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4.000
002.63.08.04.001	MATERIALES DE OFICINA	1.500
002.63.08.05.001	MATERIALES DE ASEO	1.500
002.63.08.07.001	MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUCCION Y PUBLICACIONES	600
002.63.08.11.001	MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECTRICOS, PLOMERIA, CARPINTERIA Y SEÑALIZACION VIAL	1.500
002.63.08.13.001	REPUESTOS Y ACCESORIOS	5.000
002.63.08.24.002	INSUMOS, BIENES Y MATERIALES PARA LA PRODUCCION DE PROGRAMAS DE RADIO Y TELEVISION;EVENTOS CULTURALE	16.500
002.67.02.99.001	OTROS GASTOS FINANCIEROS	200
003.61.02.03.001	DECIMOTERCER SUELDO	31.594
003.61.02.04.001	DECIMOCUARTO SUELDO	7.446
003.61.05.09.001	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	33.942
003.61.05.10.001	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATOS	396.341
003.61.06.01.001	APORTE PATRONAL	50.188
003.61.06.02.001	FONDO DE RESERVA	34.409
003.63.01.01.001	AGUA POTABLE	1.200
003.63.01.04.001	ENERGIA ELECTRICA	3.600
003.63.01.05.001	TELECOMUNICACIONES	24.000
003.63.02.01.001	TRANSPORTE DEL PERSONAL	9.600
003.63.02.08.001	SERVICIO DE VIGILANCIA	24.000
003.63.02.19.001	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA USANDO OTROS MEDIOS	26.400
003.63.03.01.001	PASAJES AL INTERIOR	50.400
003.63.03.02.001	PASAJES AL EXTERIOR	42.000
003.63.03.03.001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS AL INTERIOR	50.400
003.63.03.04.001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS AL EXTERIOR	42.000
003.63.04.02.001	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIAS Y CABLEADO ESTRUCTURADO	7.200
003.63.04.04.001	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES MAQUINARIAS Y EQUIPOS	2.400
003.63.04.05.001	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES VEHICULOS	3.600

003.63.05.04.001	ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	5.400
003.63.05.05.001	ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS	12.000
003.63.06.01.001	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZADA	102.000
003.63.06.03.001	SERVICIOS DE CAPACITACION	14.400
003.63.06.06.001	HONORARIOS POR CONTRATOS CIVILES DE SERVICIOS	58.700
003.63.07.02.001	ARRENDAMIENTO Y LICENCIAS DE USO DE PAQUETES INFORMATICOS	2.000
003.63.07.04.001	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMATICOS	3.600
003.63.08.01.001	ALIMENTOS Y BEBIDAS	35.283
003.63.08.02.001	VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION	17.300
003.63.08.03.001	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.000
003.63.08.04.001	MATERIALES DE OFICINA	7.200
003.63.08.05.001	MATERIALES DE ASEO	1.440
003.63.08.07.001	MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUCCION Y PUBLICACIONES	12.000
003.63.08.13.001	REPUESTOS Y ACCESORIOS	7.200
003.67.02.01.001	SEGUROS	10.200
003.84.01.03.001	MOBILIARIO	3.000
003.84.01.04.001	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	35.500
003.84.01.05.001	VEHICULOS	30.000
003.84.01.07.001	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	33.600
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		21.568.333

Fuente: Información Financiera Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

El presupuesto de Ecuador TV, toma en cuenta gastos e ingresos relativos a la producción y el funcionamiento es decir a un presupuesto operativo, el presupuesto de la compañía es fundamental y necesario ya que en base a este presupuesto el ministerio de Finanzas aprueba y entrega los desembolsos necesarios.

4.2.2 Vinculación Objetivos, Metas e Indicadores para cada Área Crítica.

Para las diferentes perspectivas, objetivos e indicadores vinculados, necesitamos incorporar las metas en cada uno de los indicadores, los cuadros para cada perspectiva son:

PERSPECTIVA FINANCIERA

No	OBJETIVOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE
1	Cumplir con el plan anual de ventas	% de cumplimiento del plan anual de Ventas	Entre el 90% y 100%	Director de Administración y Finanzas
2	Cumplir con el ejercicio presupuestal	% de cumplimiento del presupuesto	Entre el 90% y 100%	
3	Cumplir con el ejercicio presupuestal de inversión	% de cumplimiento del presupuesto de inversión	Entre el 90% y 100%	
		Volumen en activos fijos	Acorde a las necesidades presupuestadas	
		Cuantía total de las nuevas inversiones	Acorde a las necesidades presupuestadas	
		Ratio de inversiones financieras temporales / activo total	de 0 a 5	
4	Cumplir con el plan anual de compras	% de cumplimiento del plan anual de compras	Entre el 90% y 100%	
		% de compras efectuadas en comercio justo	Entre el 90% y 100%	
5	Disminuir la cartera vencida	% de cartera vencida recuperada en un determinado período	Entre el 50% y 100%	
6	Ingreso de nómina y cuadro de cuentas	Productividad total (valor de las ventas / coste laboral)	Aumentar entre el 0,40 y 0,50	
		Productividad horaria (valor de las ventas / total de h. de trabajo)	Aumentar a 5 en ratio	
		Productividad por persona trabajadora (valor de las ventas / nº de trabajadores/as)	Aumentar entre el 10% y 20% en comparación al año anterior	
		Media anual de horas trabajadas por personal empleado	Entre 1900 a 2000 horas anuales por empleado	
		Nº de horas extras anuales	Entre 0 y 5 horas por empleado	
7	Aumentar el número de socios que colaboran en la financiación	% de crecimiento anual de socios/as que colaboran en la financiación	Entre 20% y 50%	
		Nº nuevos financiadores públicos	Entre 10 y 30 financiadores	
		Nº de nuevos financiadores privados	Entre 10 y 30 financiadores	
8	Aumentar la Autogestión frente al financiamiento público	% de financiación por autogestión	Entre 20 % y 30%	
		% de dependencia de financiación pública	Entre el 70% al 80%	
		% de crecimiento anual de nuevos financiadores	Entre 20% y 50%	
		% de financiadores satisfechos	Entre el 90% y 100%	

9	Reducir los costos innecesarios en la producción.	% de reducción de costes	Entre el 20% y 30%
10	Optimización de recursos y reducción de gastos	% de gastos de personal	Entre el 30% y 50% del total de Gastos
		% de gastos en formación del personal	Entre el 20% y 25% del total de Gastos de personal
		% de gastos de gestión	Entre el 20% y 30% del total de Gastos
		% gastos en tecnologías	Entre el 40% y 60% del total de Gastos
		% gastos en comunicación	Entre el 30% y 35% del total de Gastos
		% de cumplimiento de los gastos previstos	Entre el 90% y 100%
		Cuantía total de multas o sanciones	Cero en cualquier situación
11	Incrementar los ingresos	% de crecimiento anual de ingresos	Entre el 50% y el 70% en relación al año anterior
		% de crecimiento anual de ingresos de origen público	Entre el 40% y 60% en relación al año anterior
		% de crecimiento anual de ingresos de origen privado	Entre el 50% y 80% en relación al año anterior
		% de cumplimiento de los ingresos previstos	Entre el 90% y 100%
12	Reducir el nivel de endeudamiento de la compañía	Fondo de maniobra (Tesorería + realizable /deudas a corto plazo)	Disminuir entre 1 y 2 puntos en relación al año anterior
		Rotación de activos: Ingresos / activos	Aumentar en 1 punto en comparación al año anterior
		Apalancamiento: Activos / Fondos propios	Reducir en un 10% en relación al año anterior
13	Verificar y controlar la información financiera de la empresa	Nº de no conformidades en auditorías externas	Entre 0 y 5 por auditoría
		% de satisfacción del directorio sobre la información financiera	Entre el 90% y 100%

Fuente: Información Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

PERSPECTIVA DE CLIENTES

No	OBJETIVOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE
1	Mejorar los espacios de comunicación con la ciudadanía	Nº total de personas usuarias atendidas	800.000,00	Gerente General
		% de cumplimiento de acciones programadas	Del 90% al 100%	
		% de cumplimiento de plazos en las acciones programadas	Del 90% al 100%	
		Nº de visitas a la web	4179 promedio diarias	
		Nº de actualizaciones de la web de contenido	2 a 3 veces al día	
		% de personas usuarias satisfechas con la profesionalidad del personal	Del 90% al 100%	
		% de personas usuarias satisfechas con la comunicación recibida	Del 90% al 100%	
		% de personas usuarias satisfechas con la accesibilidad del servicio	Del 90% al 100%	
		% de personas usuarias satisfechas con las instalaciones	Del 90% al 100%	
2	Incrementar los contenidos de producción nacional	Nº de programas y servicios	entre 160 a 170	
		Nº de años de antigüedad de los programas y servicios	entre 24 a 36 meses	
		% de gastos en estudios para conocer nuevas necesidades sociales.	1% del presupuesto operativo	
3	Mejorar continuamente la calidad de los contenidos de Televisión, Noticias y Radio	% de horas dedicadas a acciones de sensibilización y denuncia social	2 horas diarias	
		Nº de sectores en los que interviene la organización	entre 5 y 6 sectores	
4	Incrementar los contenidos de Televisión, noticias y radio apegados a las necesidades reales de la audiencia	% de reducción del fracaso escolar	Entre el 2% y 3%	
		% de recuperación del maltrato y la violencia	Entre el 2% y 3%	
		% de rehabilitación de adicciones	Entre el 2% y 3%	
		% de recuperación en personas sin hogar	Entre el 1% y 2%	

Fuente: Información Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

PERSPECTIVA DE PROCESOS

No.	OBJETIVOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE
1	Cumplir con el mantenimiento necesario para los equipos y estaciones	% de cumplimiento en mantenimientos programados	Del 90% al 100%	Director Técnico y de Operaciones
2	Medir la sintonía de Ecuador TV y Radio del Ecuador con respecto a la competencia.	% De participación de la empresa dentro de la sociedad	Del 5% al 10%	Gerente General
		Tiempo medio de salir al mercado nuevos productos	3 meses	Director de Producción y Programación
3	Cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 mejorarlo y ampliarlo continuamente	Nº de planes de mejora	3 planes	Gerente General
		% de procesos documentados	Del 90% al 100%	Todos
		% de existencia de documentos que expliquen el despliegue de misión y valores	Del 90% al 100%	
		% de servicios con certificados ISO 9001	Del 90% al 100%	Gerente General
4	Cumplir con los proyectos presentados y aceptados al Estado	% de cumplimiento de los proyectos aceptados	Del 90% al 100%	
		% de cumplimiento del proyecto en el tiempo propuesto	Del 90% al 100%	
5	Cumplimiento del Plan operativo y estratégico	% de cumplimiento de los objetivos del plan operativo	Del 90% al 100%	
		% de cumplimiento de las acciones previstas en el plan operativo	Del 90% al 100%	
		Nº de alianzas y colaboraciones establecidas	Entre 5 y 10	
		Nº de acuerdos con empresas u otras organizaciones	Entre 5 y 10	

		% de bajas del personal	Del 10% al 15%	
6	Cumplimiento con la obligaciones demandadas por el Gobierno	% de asistencia a las reuniones de los órganos de gobierno	Del 95% al 100%	
		% de cumplimiento en obligaciones con el SRI	100%	Director Administrativo o Financiero
		% de eficiencia de comunicación los resultados obtenidos a los principales grupos de interés	Del 90% al 100%	Gerente General
7	Eficiencia en el proceso de transmisión y creación de programas en televisión y Radio	Nº de errores en la transmisión de los programas	Cero	Director de Producción y Programación
		% de satisfacción de los clientes que pidieron la elaboración de un programa	Del 80% al 100%	

Fuente: Información Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE PERSONAS

No.	OBJETIVOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE
1	Capacitar permanentemente al personal de la Institución	Nº de horas de formación impartidas por el personal de la organización	17640 horas anuales	Director Administrativo y Financiero
		Promedio de horas de formación por personal empleado	45 horas anuales	
		% de trabajadores/as que han recibido formación	Del 80% al 100%	
		% de personal satisfecho con la formación recibida	Del 80% al 100%	
2	Cumplir con el marco legal en seguridad y salud en el trabajo	% de puestos de trabajo con funciones y competencias definidas	100%	
3	Incrementar el fortalecimiento institucional	Índice de absentismo	Disminuir al 50%	
		% de puestos cubiertos por promoción interna	70%	
		% de personal con incentivos	Entre 10 y 15	
		% de empleos fijos	Entre el 90% y 95%	
		Media anual de horas trabajadas por personal empleado	70560 horas	
4	Evaluar permanentemente el desempeño del personal	% de trabajadores/as con evaluación de desempeño	Del 80% al 100%	
5	Desarrollar talentos aptos a las exigencias de las personas	Nº de actividades desarrolladas	Entre 10 y 15	
6	Determinar la rotación de empleados dentro de la empresa	Tiempo medio para incorporar directivos/as a puestos vacantes	Un mes	
		Tiempo medio de permanencia de los	10 años	

		directivos		
7	Mejorar la selección de personal e ingreso de contratos al ministerio de Relaciones Laborales	% personas con discapacidad empleadas	Entre el 4% y 5%	
		% de retrasos en ingreso de contratos	Entre el 1% y 2%	
8	Tener personal capacitado para ejercer puestos directivos	Nº de planes de sucesión para los principales puestos directivos	De 5 a 8	
		% de hombres en puestos directivos sobre el total de hombres contratados	Entre el 3% y 4%	
		% de mujeres en puestos directivos sobre el total de mujeres contratadas	Entre el 2% y 3%	
9	Realizar actividades en pro del medio ambiente	% de papel reciclado sobre el total de papel comprado	Entre el 1% y 2%	
		% de ahorro en Servicios Básicos	Entre el 1% y 2%	
		Nº de actividades para el cuidado ambiental	Entre 5 y 10	

Fuente: Información Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

4.2.3 Cuadros Comparativos

4.2.3.1 Perspectiva Financiera: Balance General y Estado de Resultados Proyectados

4	INGRESOS	2.012	PROYECTADO 2013
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	31.967.958,05	26.573.070,38
4.1.1.	INGRESOS GRAVADOS	4.170.614,48	5.004.737,00
4.1.1.1.	VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 12%	4.170.614,48	5.004.737,00
4.1.1.1.01	Ingresos por Publicidad	2.300.211,39	2.760.253,67
4.1.1.1.02	Ingresos por Otros Servicios	20.395,32	24.474,00
4.1.1.1.03	Ingresos Por Convenios	1.850.007,77	2.220.009,32
4.1.1.2.	VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	0	-
4.1.2.	INGRESOS EXENTOS	27.797.343,57	21.568.333,00
4.1.2.1.	DONACIONES Y APORTES	0	-
4.1.2.2.	APORTES	27.614.455,37	21.426.427,58
4.1.2.2.01	Asignación Gobierno Central	27.614.455,37	21.426.427,58
4.1.2.3.	OTRAS RENTAS EXENTAS	182.888,20	141.905,42
4.1.3.	OTROS FINANCIERO	0	-
4.1.3.1.	INTERESES GANADOS	0	-
	TOTAL DE INGRESOS :	31.967.958,05	26.573.070,00
5	GASTOS	2.012	PROYECTADO 2013
5.01.	GA GASTOS DE ADMINISTRACION	3.834.734,88	3.457.670,00
5.02.	GJ JURIDICO	412.009,45	403.000,00
5.03.	GC COMERCIALIZACION	1.998.564,10	2.006.700,00
5.04.	GO TECNICA Y OPERACIONES	6.652.457,89	6.800.900,00
5.05.	GP PRODUCCION Y PROGRAMACION	6.361.165,36	6.500.800,00
5.06.	GN NOTICIAS	2.237.433,42	2.450.000,00
5.07.	GR RADIO	2.303.475,39	2.409.000,00
5.08.	GS ANDES	655.707,56	780.000,00
5.09.	GG GERENCIA GENERAL	998.929,56	1.008.000,00
5.10.	GAI AUDITORIA INTERNA	125.300,49	677.000,00
5.11.	GTI TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	77.298,69	80.000,00

5.51.	MINTEL	0	-
	TOTAL DE GASTOS :	25.657.076,79	26.573.070,00
6	PERDIDAS	2.012	PROYECTADO 2013
6.01.	PERDIDAS Y GASTOS	88.998,17	0
6.01.01.	PERDIDAS Y GASTOS VARIOS	88.998,17	0
6.01.01.01.	PERDIDAS Y GASTOS AÑOS	88.998,17	0
6.01.01.01.01	Gastos Años Anteriores Diferencias	0	0
6.01.01.01.02	Gastos Años Anteriores Clientes	88.603,45	0
6.01.01.01.03	Gastos Años Anteriores Varios	394,72	0
	TOTAL DE PERDIDAS :	88.998,17	0
	RESULTADO DEL EJERCICIO:	6.221.883,09	0,00

Fuente: Información Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

4.2.3.1.1 Análisis Horizontal

Tomando en cuenta el balance proyectado realizado del año 2013, se realizó un análisis horizontal comprando la situación actual con la que se tendría al aplicar el Balance Score Card y tomando en cuenta en presupuesto que ya ha sido aprobado por el Ministerio de Finanzas para el año 2013.

4	INGRESOS	2.012	PROYECTADO 2013	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	31.967.958,05	26.573.070,38	(5.394.887,67)	-17%
4.1.1.	INGRESOS GRAVADOS	4.170.614,48	5.004.737,00	834.122,52	20%
4.1.1.1.	VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 12%	4.170.614,48	5.004.737,00	834.122,52	20%
4.1.1.1.01	Ingresos por Publicidad	2.300.211,39	2.760.253,67	460.042,28	20%
4.1.1.1.02	Ingresos por Otros Servicios	20.395,32	24.474,00	4.078,68	20%
4.1.1.1.03	Ingresos Por Convenios	1.850.007,77	2.220.009,32	370.001,55	20%
4.1.1.2.	VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	0	-	-	0%
4.1.2.	INGRESOS EXENTOS	27.797.343,57	21.568.333,00	(6.229.010,57)	-22%
4.1.2.1.	DONACIONES Y APORTES	0	-	-	0%
4.1.2.2.	APORTES	27.614.455,37	21.426.427,58	(6.188.027,79)	-22%

4.1.2.2.01	Asignación Gobierno Central	27.614.455,37	21.426.427,58	(6.188.027,79)	-22%
4.1.2.3.	OTRAS RENTAS EXENTAS	182.888,20	141.905,42	(40.982,78)	-22%
4.1.3.	OTROS FINANCIERO	0	-	-	0%
4.1.3.1.	INTERESES GANADOS	0	-	-	0%
	TOTAL DE INGRESOS :	31.967.958,05	26.573.070,00	(5.394.888,05)	-17%
5	GASTOS	2.012	PROYECTADO 2013	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
5.01.	GA GASTOS DE ADMINISTRACION	3.834.734,88	3.457.670,00	(377.064,88)	-10%
5.02.	GJ JURIDICO	412.009,45	403.000,00	(9.009,45)	-2%
5.03.	GC COMERCIALIZACION	1.998.564,10	2.006.700,00	8.135,90	0%
5.04.	GO TECNICA Y OPERACIONES	6.652.457,89	6.800.900,00	148.442,11	2%
5.05.	GP PRODUCCION Y PROGRAMACION	6.361.165,36	6.500.800,00	139.634,64	2%
5.06.	GN NOTICIAS	2.237.433,42	2.450.000,00	212.566,58	10%
5.07.	GR RADIO	2.303.475,39	2.409.000,00	105.524,61	5%
5.08.	GS ANDES	655.707,56	780.000,00	124.292,44	19%
5.09.	GG GERENCIA GENERAL	998.929,56	1.008.000,00	9.070,44	1%
5.10.	GAI AUDITORIA INTERNA	125.300,49	677.000,00	551.699,51	440%
5.11.	GTI TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	77.298,69	80.000,00	2.701,31	3%
5.51.	MINTEL	0	-	-	0%
	TOTAL DE GASTOS :	25.657.076,79	26.573.070,00	915.993,21	4%
6	PERDIDAS	2.012	2.013	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
6.01.	PERDIDAS Y GASTOS	88.998,17	0	(88.998,17)	-100%
6.01.01.	PERDIDAS Y GASTOS VARIOS	88.998,17	0	(88.998,17)	-100%
6.01.01.01.	PERDIDAS Y GASTOS AÑOS	88.998,17	0	(88.998,17)	-100%
6.01.01.01.01	Gastos Años Anteriores Diferencias	0	0	-	0%
6.01.01.01.02	Gastos Años Anteriores Clientes	88.603,45	0	(88.603,45)	-100%
6.01.01.01.03	Gastos Años Anteriores Varios	394,72	0	(394,72)	-100%
	TOTAL DE PERDIDAS :	88.998,17	0	(88.998,17)	-100%
	RESULTADO DEL EJERCICIO:	6.221.883,09	0,00	(6.221.883,09)	-100%

Fuente: Información Ecuador TV

Realizado por: Valeria Vaca

Revisando los resultados podemos ver que al final la utilidad será de cero, lo cual para una empresa pública es lo más adecuado, ya que de lo previsto a presupuestar se ha gastado, pero si tomamos en cuenta el saldo de autogestión es mayor, y para el presupuesto asignado y aprobado para el 2013 no se tomo en cuenta ese aumento extra por lo que sus gastos tienen que cubrir ese monto mayor y realizar una mejor planificación para el año 2014 tomando prestando atención que la nueva herramienta mejorará su nivel de autogestión y el Gobierno se vería beneficiado al tener que designar menor valor para la empresa.

Al verlo en un aspecto general Ecuador TV mejora sus resultados al momento de implementar el Cuadro de Mando Integral y la pérdida es menor y los procesos son más eficientes en todas las áreas críticas de acuerdo a las perspectivas del Balance Score card:

PERSPECTIVA	MEJORA
Financiera	La rentabilidad mejoró, al igual que los fondos destinados por autogestión.
De Clientes	Aumento de mercados dirigidos y de clientes
De Procesos	La eficiencia en cada proceso aumento considerablemente y de igual manera el tiempo utilizado para cada uno disminuye.
De Desarrollo de Personas	El Recurso Humano se encuentra más preparado y el ambiente laboral es mejor.

4.2.4 Tablero Comando de alta dirección

Una empresa al usar un cuadro de mando integral puede usar la información en conjunto y por lo tanto las decisiones pueden ser más precisas y analizadas en base a todas las áreas críticas de la empresa.

De igual manera la dirección general quedará libre de estar juntando la información como un conjunto o por informes separados que nunca se encuentran entrelazados entre las áreas.

El análisis del modelo de negocio que se puede observar en indicadores facilita el razonamiento de la gerencia para analizar si se llevan a las metas propuestas.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Los canales de televisión dentro del país son la fuente de información directa para los ciudadanos por lo que esta empresa está enfocada a la información directa del Estado de las actividades realizadas y sobre todo cumplir con un objetivo de información veraz y aprendizaje necesario.

5.1.2 Ecuador TV es un canal y radio enfocado a la información directa del Estado y de cubrir las necesidades esenciales de los ciudadanos ecuatorianos, toma ciertos indicadores de gestión que se enfocan dentro de áreas como producción y programación que si son esenciales pero no trabajan solas sino en relación con los demás por lo que esos indicadores no dan los mejores resultados solos midiendo una sola área, sino que necesitan de otros indicadores que abarquen toda la organización.

5.1.3 La empresa pública de Televisión y Radio no ha llevado una herramienta tan amplia como es un Balance Score Card, que facilita la toma de decisiones de una manera más central y tomando en cuenta todas las áreas más importantes dentro de la organización y aquellas que necesitan una mayor atención y

mejora, al tener esta herramienta la eficiencia dentro de los procesos de la empresa mejoraría en un gran porcentaje.

- 5.1.4 El Cuadro de mando Integral dentro de Ecuador TV genera una mejora dentro de los procesos que se manejan en la empresa en las áreas más importantes imponiendo un mayor desarrollo de la producción y por lo tanto reduciendo la dependencia del estado y generando una mayor Autogestión.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1 Los directivos deberían comunicar y tratar de involucrar a las personas dentro de la empresa sobre los objetivos y metas que se quieren lograr dentro de los plazos determinados para que el personal se involucre mayormente en el logro de los mismos.
- 5.2.2 Realizar un mantenimiento constante de los indicadores utilizados, ya que la información puede cambiar o inclusive la situación económica o política de la empresa.
- 5.2.3 Aplicar e implementar este Cuadro de Mando Integral para lograr una mejoría en la eficiencia de todos los procesos y por ende el cumplimiento de los objetivos principales.
- 5.2.4 Capacitar al personal en las diferentes áreas prestando mayor atención al de las áreas importantes para un mejor acoplamiento del nuevo sistema logrando efectividad en las operaciones y una reducción considerable de gastos.

BIBLIOGRAFÍA:

Libros

- BELTRÁN JARAMILLO, JESÚS MAURICIO, **Indicadores de gestión**, [Bogotá, Colombia] : 3R Editores
- NILS-GÖRAN OLVE, JAN ROY, MAGNUS WETTER, **Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica de Balanced Score Card**, Gestión 2000
- ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, **Cuadro de Mando Integral**, Segunda Edición 2000
- RAMPERSAD, HUBERT K., **Cuadro de mando integral, personal y corporativo, (Total Performance Score Card, TPS)**, 2005 Madrid España

Páginas Web

- http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- <http://www.ecuadortv.ec/>